效率译丛

怎样提高判断能力

〔日〕镰田 胜 著

科学普及出版社

效 率 译 丛

怎样提高判断能力

[日]鎌田 勝 著
朱成浩 译
方广锠 校

科学普及出版社

内 容 提 要

本书用心理学观点和方法剖析一系列典型事例，帮助读者学会如何对事物作出正确的判断。书中所介绍的方法详细具体，简单易行；读者边读边实践，定能收效很快。

本书对于那些想在学习、工作和生活中少走弯路、勇于改革的读者，无疑是一本很有价值的参考书。

• • •

判断力101の法则

鎌田 勝 著

日本実業出版社

昭和54年7月

• • •

效 率 译 丛

怎样提高判断能力

〔日〕鎌田 勝 著

朱成浩 译

方广错 校

责任编辑：战立克

封面设计：王 灿

•

科学普及出版社出版（北京海淀区白石桥路32号）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北 京 燕 山 印 刷 厂 印 刷

•

开本：787×1092毫米 1/32 印张：6.25 字数：130千字

1987年2月第1版 1987年2月第1次印刷

印数：1—38,400册 定价：1.15元

统一书号：17051·1087 本社书号：1242

前　　言

当今是一个变化多端的时代。正因如此，格外需要果断人才。

当了一个什么“长”，却又优柔寡断，缺乏判断力，象这样的“长”，要他何用！因为无论是社会、公司，还是下级、顾客都要求企业经营者以及管理监督人员具备准确、果断的判断能力。

有时，虽然当事者自己也想判断得果断、干脆，但由于判断失误，决断草率，最后却导致悲惨的结局。这只能称之为独断、妄断。在政府机构、军队、企业及棒球队中类似由于领导者判断失误，而造成危害组织、难为下级的事例真是不胜枚举。

今日社会错综复杂，许多问题并不限于只有一个正确答案。可能有两个、三个答案都是正确的，也可能在这些答案中，有的近似正确，甚至是貌似正确的假答案。

此外，万物变化迅速，往往不待资料搜集齐备便需作出决断。此刻，判断时的毫厘之差，其结果往往有天壤之别。

如今，不仅部门领导，一般人也同样需要判断力。从清晨起床到夜晚入寝，每个人都在不断地作出大大小小的判断。每逢重大事件判断不失误的人，便可称得起是“生活的强者”。

总之，古今的人们都希望具备准确的判断力。不同的

是，实业家除需判断准确外，尚需判断迅速，而那些身居领导岗位的经营管理者，则需在极短的时间内马上作出判断。

那么，什么是准确迅速地解决每日连续发生的各种问题的窍门与法则呢？这正是本书将要论述的主题——卓越的判断力与决断力。

作为总的原则，下述思考方法可说是正确判断的标准。

实业家应以企业、团体的利益为主，这是法则之一。具体说，科长应站在处长的立场，处长应站在局长的立场，即每个人都应站在他上级的立场去考虑问题，作出判断。此时，普通人的常识及智慧自然是不可缺少的。在此基础上从“人”的立场出发，就可防止企业公害与不道德的商业行为发生。

换言之，健全的平衡感、全局观念及预见力是作出出色判断的基础。提高判断能力不单纯是个技术问题，它与人的品质紧密相连。关于具体细节，将在本书各章论述。本书如能对提高诸位的判断能力有所裨益，本人将不胜荣幸。

鎌田 勝

一九七九年七月

目　　录

第　一　章



关于判断力的十项预备知识

第一节　判断有多种表现形式

——判断·决断·独断·妄断

日常生活中，类似“判断”这样的字眼儿被人们广泛地使用，几乎可以信手拈来。例如：决断、独断、诊断、妄断、断定之类。

以上词汇的含义似乎相同，其实不然。为避免在文章中发生混乱，我想应在文章开始略加区别。

判断包括以上所有词汇，内涵很广泛。一般对事物可以有多种解释方法，但实际生活往往要求我们只能选择其中一

种解释。为此，人们把决定自己观点的全过程称之为判断。

在判断中，当依据不足，不确切因素很多时，能毅然做出的决定，便称之为决断。决断对于实业家与军事家是不可缺少的素质。

与此相反，有些事情其实只需慎重研究，即可做出更准确无误的判断。可是，有些人并不通过周密思考，或执拗地固执己见。人们把这种判断形式称之为独断。

过分独断而作出的荒谬判断便称之为妄断。

宗教人士及某些政治家经常把一些含糊不清、依据不足的事情武断地说成“确有其事”。他们断定“来年5月将爆发一场革命”；“地球将于198×年毁灭，没有信仰的人们将遭到天诛地灭”等等。这种判断近于“妄断”但又不能称其为妄断。在此，我暂且称之为“断定”，这也就是一般人们所说的“预言”。

如上所述，判断有多种表现形式。不过，本书准备仅以理性的决断力作为研究课题，为此，必须先分清上述判断的各种表现形式。

判断是一个复杂的过程。那些性情懦弱、缺乏自信的人，往往缺乏主动做出判断的自觉性，他们总希望依赖他人的判断，尤其喜爱按照早已即成事实的舆论、传统、习惯、先例、规定等轻易地做出判断。因为，这样做无需冒风险，不会给自己带来损害，可以轻而易举地找到推卸责任的借口。

但是，未来的时代不允许这种取巧的方式。尤其作为一名实业家的领导者，在前途莫测的时代里必须用全力做出尽可能准确的判断。这是时代要求我们下定决心，努力学习，否则就不可能做出准确判断。那么，一个人的前途也会随之

暗淡。

纵观全书，我所要叙述的中心就是作为一位实业家，在如何强化判断力这一方面对大家有所贡献。

本书也不免会有独断、妄断之处，但我要尽量不去预言未知事物，以避免轻率的判断。而要根据具体事例做出具体分析，进而对提高判断力有所裨益。

第二节　分清偶然与必然

——祸兮福所依　福兮祸所伏

人们经常需要对周围的事物进行判断，但无需对早已明了的事物重复判断。只有对那些我们还不太了解它是什么或将会怎样的事物才有进行判断的必要。

必然性是指因果关系清楚，事物必然如此发展的一种趋势。反之，则为偶然性。说得具体些，"必然性"的因果关系是绝对的，有其原因，必有其相应的结果。懂得这一点，我们就可以避免惊愕、慌张和苦恼。

当若干重要因素纠缠在一起时，表面上似乎复杂，但只要抓住其本质上的因果必然性，其结果无疑会与预料相吻合。在此仍是判断在起作用。

对于与之相反的偶然，即结果如何很不明确的状态，也就更需要判断了。学者们对"偶然"是这么说的：

波安卡莱[1]说："所谓'偶然'，是指导致某种现象发生的原因异常复杂"。

---

[1] 法国政治家，法律专业。毕业后进入政界，晚年专注历史研究，著有政治史一书。——译者注

斯宾诺莎[1]说："'偶然'一词表达于我们的认识尚处于不完全的状态"。

罗布莱茨[2]说："所谓'偶然'是人类对事物发生原因无知的表现"。

这些话的意思是说，人类之所以对某些事物无法作出解释是因为人类的能力尚未达到如此高度，是一种无知的表现。如人类智慧达到一定高度，便可以解释一切原因。"偶然"也会随时转为"必然"。"自然界中，最大的奇迹就是自然界中没有奇迹"。波安卡莱的这句话反映了自然科学工作者的基本观点。

树叶从枝头落下是必然的。但怎样飘落，落向那里，这却是计算机也无法解答的。这也就是偶然。不过，人们可以推测出树叶飘落的大概位置。这就是所谓"概率"。也就是说，人类可以利用概率预测事物。

人注定要死亡，但怎样死去却不清楚。死是必然的，死的方式却受偶然性支配。这也是人生一件有趣的事。因此，我们应对死亡处之泰然，同时要排除万难，尽量采取对策。这是有识之士对待死亡的态度，是他们对美好人生的判断发挥了作用。

事实上，回顾往事，就可以发现任何事物都可以解释。正如一句谚语"祸兮福所依，福兮祸所伏"所说，它们实际上是互为表里的。

J·莫诺在其名著《偶然与必然》一书中论述了事物及生

---

[1] 荷兰哲学家。由于对犹太教的不满行为被开除出教。创建了一元论的哲学理论。——译者注

[2] 法国天文学家、数学家，致力于研究太阳系的起源，创建星云学说理论。著有《天体力学》等书。——译者注

命中的一些不可思议的现象。书中指出，40亿年前，宇宙间诞生了地球；31亿年前，地球上又出现了生物，这到底是偶然还是必然呢？进而，出现了人类这种不可思议的生物，这一切又到底是偶然还是必然呢？

第三节　人生旅途充满选择

——人的一生是判断的一生

"人生不断出现三岔路口，命运之星在此等候"。

人类在不可思议的命运之星下诞生……，我是其中一员。这是实实在在的，古今中外，天上人间，独一无二，唯我独尊的现实存在。确实，人生之所以不同，正是由于有人珍惜它的存在，有人却视之如碎石，轻视这个存在的缘故。人的一生就是在对不断出现的三岔路口进行判断的过程中渡过的。

小田实先生指出："佛教告诉我们，人在死亡这一点上是极为平等的"。死是必然的，但对通向死亡道路上的不断出现的三岔路口，人们不断有着二者择一的自由。人生的意义不也正在于此吗？

所谓自由就是判断，而选择的自由也就构成了人生。

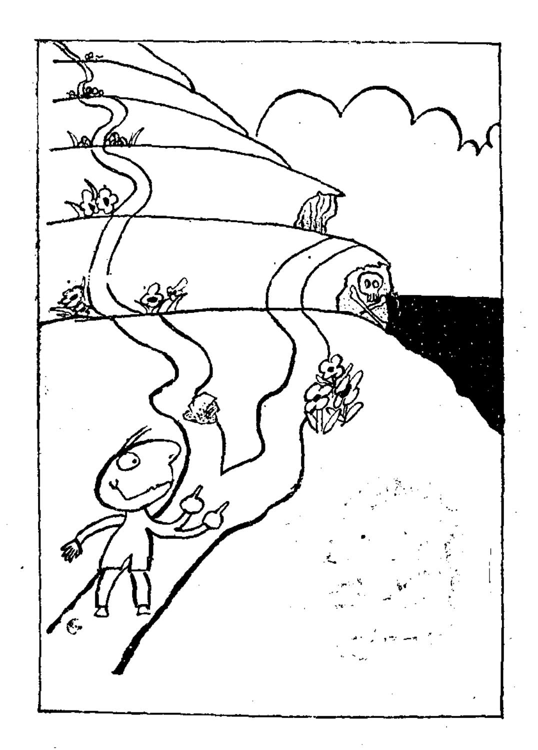
回首往事，我发现自己的一生也充满了判断的记录。其中，影响最深的判断是对升学、就职、结婚的选择。现在回首往事，对当时的任何一个选择都有后悔之感。同时，也有一种："也还总算不错！"的达观。

人的一生，并非仅有这三大选择，我们每时每日都在不停地判断、选择。是继续吃还是到此不吃？面对麻将牌的引

诱，是接受还是拒绝？是买还是不买？事无巨细，我们随时都在判断着。这些判断决定是幸福还是苦恼，是快乐还是后悔。正所谓啼笑人生。总之，人生的幸福与痛苦均由判断来左右。

因此，为避免悔恨，应明确确立自己判断事物的标准。

我们把这个标准称作人生观。宗教、信念、渗透入人生观后，人就会变得明朗鲜明，坚定不移。



人生不断出现三岔路口，命运之星在此等候

最近，NHK电视台在清晨家庭剧院节目中播送的电视剧《阿玛姐姐》深受电视观众的好评。此剧以著名的长谷川子小姐的一家为模特，剧中母亲那恬淡的处世态度是博得观众好评的主要原因之一。她那基于基督信仰的果断判断。为了女儿的前途，举家迁京，所作所为干脆利落，给观众留下了深刻印象。现实生活中，这是极为罕见的，正因为如此，每个观众才希望自己也能这样。

我们并不具备自然科学家那种智慧、自信与从容，每逢遇事都遵循自然法则行动，并用理论来加以解释。正因为如此，才有人皈依神佛，企图遵循神佛的教示，祈愿人生更加顺利幸福。但无论是否信仰宗教，人生总在反复的选择与判断中逝去。在这一点上，任何人都一样。

第四节　判断是经营管理者的基本工作

——准确的判断是人们对实业家的希望

人生充满不稳定的因素，因此，人们不得不每日、每时去做出判断、选择。这是不以人的意志为转移的。

一个人如果不去对自己的未来做出判断，影响不大，反正是自己承担其结果就行了。然而，如果该人做了一家之长，承担选择家庭命运的责任，问题就大不相同了。近来，报纸常常登载一些因经营破产，债台高筑，而走投无路，全家自杀的报道，实在令人痛心。一家之长在判断上的失误往往会把全家引向死亡的道路。

一家之长所做的判断可以决定全家的命运，不过，一家之长的影响终归有限。如果企业领导或国家首脑判断失误，

其后果则不堪设想。特别是公司经理、国家总理、总统，如若判断失误，那么不仅会使几千、几万人陷入困苦之中，甚至可能导致地球及人类的毁灭。总之，现代企业的经营管理者责任重大，非同小可。

从组织角度来说，一个团体的主导人物，即经营管理者，他的主要任务就是进行判断。换句话说，人们推荐一些人担任经营管理者是希望他们能够准确判断。不言而喻，经营管理者，即实业家的工作就是管理。那么，我们要问到底什么叫管理呢？管理的意义众说纷纷，但其最基本的内容不外乎计划与检查。一般认为，管理包括下列三个环节。

一、无计划不应着手工作。

二、实施计划。

三、检查计划的执行情况。

总之，所谓管理，就是事事按照计划开展工作。计划是针对未来所做的判断和制定的执行方针。而未来却是“前途莫测”，属于未知的领域，那里充满了未知因素。做一名企业管理者之所以不容易，正是因为经营管理者必须对前途莫测的未来做出明确的判断。而经营管理者如果不具备有相当高的判断能力，就不可能作出准确的判断。

当今时代正处于一个大变革时期，是一个“变化多端的时代”，处在这个时代的实业家如果不作出几倍于以往的更准确的判断，就难以胜任工作。

第五节　命运决定于判断经验的积累

——周密的准备与准确的

判断可使命运好转

人生充满偶然，许多事物的形成是不以人的意志为转移的，人们称之为“命运”。命运总在不断地变化，宛如汽车不停地行驰。祸可以转化为福，福也可以转化为祸，世事变化无常。人们逢好运则兴高采烈，交恶运则唉声叹气，甚至参拜神佛，求苍天保佑。

有些人认为，人的命运是出生的时候乃至出生以前就已注定。他们把这称为“运气”。所以占卜算命十分盛行。仔细想来，用削直的竹签、天上的星星、扑克牌作为判断复杂人生道路的依据，无不令人感到滑稽。可是，占卜之风，自古有之，至今盛行不衰，进而成为电影、出版部门的一棵摇钱树。

选择人生道路，不依靠自己，而去拜托与自己素不相识的占卜师，这种做法确实古怪。可是，许多人在命运面前软弱无能，除了依靠占卜师，别无它法，这也是事实。

有时，甚而堂堂的实业家也会因苦于难以寻觅良策而不惜重金，悄悄地去拜访只有十七、八岁的女占卜师，请她为自己占卜未来。类似事例屡有发生，令人惊愕不已。

既然我们已认识到占卜是以人们缺乏自信、软弱无力为基础而存在的一种法术。那么，从判断力的角度来说，到底什么是“命运”呢？

自古以来，从《易经》开始，论述命运、运气、占卜的书籍数不胜数。因此，实难在一小节内详加介绍，只能尽篇幅

的可能，试论一二。

人的一生，有许多不稳定因素，存在着大量的未知数。事实表明，人们不能预知何时、何地将遭遇到何种意外的灾难。但是，如果就此而把一切都归结为命运，那也是不明智的。

众所周知，难以预测并不等于一切事物都不可以预测。以交通事故为例，汽车速度越快其危险性就越大。因此，为了把危险性控制在最低限度内，最好预先采取各种防御措施。平时应认真检查、修理车辆；雨天、夜间及疲劳时，应低速行驶。此外，行车时，应系紧安全带，备好充气缓冲垫，这样即使发生交通事故也可避免伤亡。

古人云："尽人事，以尽天命"。所谓"天命"是指命运，"尽人事"是指尽自己的最大可能去思考、预测事物。

也就是说，所谓幸运只不过是以往无数次判断和对假设情况所做出的无数次准备的总和。

而命运不佳，可以说大多都是因怠惰所致。

最后，我想再强调一下，命运的好坏，并非偶然，它决定于本人的努力，即决定于对人生判断的准确程度。

第六节　准确区分宏观判断与微观判断

——力争宏观判断与微观判断的统一

观察事物可分为宏观与微观两种形式。犹如巨雕与蚂蚁的眼睛一样。

所谓宏观判断是指从大局着眼，高瞻远瞩做出判断，犹如巨雕从高空俯瞰大地。微观判断是指所有的细微之处都精细地用"显微镜"加以观察，进行判断，宛如蚂蚁俯身细察地

面。最理想的判断应该是宏观判断与微观判断的统一，因为无论偏倚哪一方，都势必产生差错。如不能进行宏观判断，则不易了解总体情况；如不能进行微观判断，则不易把握每一局部。如若能将两种判断方法统一运用，则最好不过。

一般来说，知识分子喜欢采用宏观判断，他们错以为这是最高级、最高尚的判断方法。确实，一个人的社会地位越高，对事物的判断也相应需要向宏观方面转化。但是，判断越宏观就越抽象，也就越容易脱离现实，这也是导致产生错误判断的原因之一。

我曾是一名陆军士兵，当时面前曾展现一条晋升为将校的道路，但又必须从二等兵开始摔打，然后跻身于高等学府的优秀分子中，以未来做一名高级军官为目标，去学习和讨论从宏观角度观察、处理事务的方法。

但作为一名普通士兵，我曾屡遭欧打、折磨，象奴隶一般，任人驱使。那时，我才第一次认识到了人生的另一个侧面。然而，更使我惊讶的是伙伴们对军队生活的态度。军队生活对于我如同地狱。可出身贫苦的伙伴们却说："生活在军队可以有好吃好喝，生活得轻松愉快。"

当我听到伙伴们讲："吃炸丸子是有生以来第一次"时，深感那些嘴上嘟囔着："今天吃炸丸子明天还吃炸丸子"的职员们的生活已超过了中等生活水平。而有些参谋人员及司令部的官员们却不了解士兵的艰辛、痛苦，制定了一些愚蠢的作战计划，使大批士兵白白丧生。对此轻率作法，我深感愤慨。同时，也为自己可能成为其中一员而感到战栗。

如今，我深切地感到"不尝含泪饭，不知人生苦"这句金玉良言的真实性。真正的英雄好汉和领导者应是胆大心细，十分了解因种种原因压在社会最低层的人们的情况，在此基础

上做出恰当的判断。并由此产生无法言传的人情味。

以最近的事情为例，松下电器公司山下经理的故事是人人皆知的。山下本人既无门路，又无学历，是一个摔打出来的人物。他常喜欢到仓库、警卫室及见不到阳光的工作场所等地方与下级谈心，从而深深赢得了下级的信赖。这些在企业中不太惹人注目的地方劳动着的人们的目光意外远大，可以准确地评价企业要害所在。山下经理深知这点，他在充分听取下级意见的基础上大胆制定了本公司的总体规划，从而受到松下幸之助的赞赏。毛泽东先生喜欢到农民中去，他提出“没有调查，就没有发言权”，以此作为衡量事物的标准。

第七节　培养专业判断的方法

——观察实践　旁观者清

提到宏观判断与微观判断，人们立刻会连想到专业判断的训练方法。

棋艺被人们称作专业中的专业。那些以争当“名人”为最终目标的A级棋手们，在步入棋坛后是如何训练的呢？其答案往往出乎我们的意料之外。无论是这一届的“名人”中原诚还是上一届的“名人”大山康晴，从开始学艺到功成名就，几乎从未与老师对弈、请教过棋艺。那么，学习期间他们到底干些什么呢？原来，在此期间，他们独自熟读棋谱，反复背诵棋谱。同时，认真观看老师、师兄们对弈，以此来学习老师、师兄们的高招妙计。总之，精细之处靠独自学习，战略战术靠偷艺学习。他们懂得与其亲自与人对弈，不如观看他人对局。正所谓“旁观者清”。可是，当有些棋手

自以为棋艺已成，试图亲自与人对弈时，却常常事与愿违。因为，他们还不懂得职业棋手下棋能看出五十步乃至七十步棋。以后，他们认真研究棋谱，逐渐懂得了下棋应多看几步。

他们以宏观的形式掌握微观的内容，逐渐成长起来。遗憾的是当今的学校教育与企业教育都缺少这种花费大量时间与完全重视自主的耐心。

这里所谓"看"也就是判断。棋子的阵式分布多种多样，要以天文数字计算。要从如此众多的阵式中寻找最佳方案，就要充分利用有限的时间。思考上一个小时是常事，曾有位职业棋手一动不动地考虑了6个小时又40分（最高记录），几乎令人不可相信。

据说现在有些年轻人一件事仅仅考虑5分钟，至多不超过15分钟。这大概是受那些时间最长不超过15分钟，一般为3～5分钟的短小电视节目的影响所致吧。

但是，即便是职业棋手，仅费长时间考虑也未必能做出出色判断。如前所述，应尽量把前辈们煞费心血，总结下来的定式及效果最好的战例牢牢记入头脑。要象已经引退的九段棋手升田幸三那样，终生把自己作为一名新手，努力创造出自己的新方法（新判断）。

实业家也应如此。应努力学习，消化先辈、领导乃至世界各国的先辈们为我们创造、遗留下的经营管理方面的"定式"，在此基础上，进行新的选择、判断，这才是通往准确判断的必经之路。

第八节　职务的权限、权力与责任源于判断

——若循规蹈矩则不需要管理人员

上节强调了“定式”的重要作用。不过，过分拘泥于“定式”，墨守陈规，棋艺仍然不会提高。不善于创新战术就永远不可能成为一名职业棋手。

企业经营同样如此。各种规章制度、先例、习惯、便览手册就是实业家的定式。自然，单纯模仿定式人人都会。但如此工作的人称不上是企业家，充其量只能算是个办事员。那只是例行公事，而非经营管理。

实际生活中，相当多的管理人员头衔虽然很堂皇，但办起事来，仅仅依照以往惯例，惧怕创新，缺乏自主自强的开拓精神。

今后，象这种消极被动，缺乏创造性的管理人员将成为裁减、辞退的对象。因为，这类管理人员的存在只能对企业起消极作用。

一般说来，人们给管理人员以权力是因为人们希望他们能凭借手中的权力，准确判断，应付新事物的挑战，创造新局面。广而言之，新生事物易于变化，危险性也较大。正因为如此，我们才需要具有准确判断能力的人才。才给他们以权力，以便他们能独立做出判断。总之，给其权力，是为使其更易于做出判断。

要判断，就会有责任。不做判断，自然没有责任。权力对于缺乏判断能力的人没有任何价值。所以，无需给这种人以权力。

自古以来，书面请示这种集体领导的制度在日本很盛行，该制度要求任何文件均需两名以上的领导传阅、签字，由此决定议案。由于是集体做的决定与判断，所以应由集体负责。但其结果却跟谁也不负责一样。

书面请示制度是擅长保身的政客们发明的一种不负责任的制度。甚至连第二次世界大战的责任也无人承担，以所谓一亿国民总忏悔，将责任化解在全体国民身上。连30多年前被远东国际法院处以极刑的甲级战犯，如今也被供进靖国神社合祭，大概这些人也终于不再为战争承担责任了。

但是，作为企业界的基本方法，任何一项工作的实施，最终还是应该由直接做出判断的人或做出决定性判断的人承担责任。即使形式上仍为书面请示制度，但提出议案、下命令、做出决定的人就理所应当承担责任，并应抱此态度来提出议案。对工作不应患得患失，一味考虑自己。因为，照此办理，人数再多也无益于工作。当然，有时也需要集体共同对某件事负责。但首先应明确责任之所在。

今后，重要的工作将愈来愈多地集中到敢于负责、具有判断能力的实业家手中，如果不给他们以较大权力，企业将得不到发展。

第九节　明天不属于优柔寡断者

——只有正确的判断，才能开拓新世界

做判断必然要负责任。因此，那些胆小怕事者自然惧怕做出判断。但是，只要我们认真思考就不难发现，放弃判断、搪塞拖延、转嫁责任等作法实际上也是一种判断。总

之，不管是好是坏，最终还是要承担责任的。

推卸责任，将使一个人威信扫地，失去人们的信任。这样做只能使自己的道路越走越窄，等于堵死自己通向未来的道路。倘若眼光长远，即使当时分不清责任所在，也不会推卸责任。

不负责任还会使自己失掉极好的机会。虽然这一切肉眼观察不到，也不会记入什么帐薄，可是，它们都清楚地刻印在人生的帐薄上。它们会被人们的潜在意识所记录，而最终决定人们对一个人的评价与支持。这是多么可怕啊。可是，这毕竟是人生啊。

担负领导责任的人必须时刻铭记"明天不属于优柔寡断者"。当然，盲目妄断，独断专行也不行，当年，日本陆军参谋部的一系列错误判断导致了国家在战争中的失败。

独断经营在运气好时未尝不可，但有些经营管理者功成名就，年事已高，判断力衰退后，依旧大胆地在企业经营方面独自做出重要判断。然而，判断一旦失误，就会使企业陷入危机之中。不少领导者常常在挑选继承人及如何对待工会组织的问题上犯下了决定性的错误。

许多历史名人，在逝世前三、四年，判断力就开始衰退，做出了许多有损于他们光荣历史的错误判断。伟大人物尚且如此，我们普通人更无须多说了。

拿破仑在决定命运的滑铁卢决战中，做出了致命的错误判断。那天清晨，视察战线的拿破仑看到道路因头天晚上的一场大雨，泥泞难行，便认为炮车不能自由移动，故而把炮击时间推迟了几小时。拿破仑是炮兵出身，他正是依靠炮兵而风靡于世的，因此，他非常重视使用大炮。

但是，这次判断却失误了。就在拿破仑犹豫不决的这段

时间内，敌人的援军赶到了，战场形势迅速逆转，结果，拿破仑一败涂地。战史学家们指出，假若拿破仑提前两小时发起这场战役，无疑会取得战争的最后胜利。历史也将需要重新撰写。但这一切毕竟是事后诸葛亮了。

拿破仑的教训告诉我们，人可以依靠自己的长处取得胜利，但长处也往往可使人遭受失败。正是人才毁于才能，智者败于计策。

第十节　人才是指能做出准确判断的人

——判断力是人才的决定性条件

我已从各方面论述了研究、确立判断力的主体思想及其应用，但总的来说就是在人的一生中，无论主观愿望如何，总是在不停地判断比较着。能够充分认识到这一点并能做出恰当判断的人，才能充当一名卓越的领导者。

也就是说，所谓人才是指能做出出色判断的人物。具备卓越判断力是作为人才的决定性条件。

世界愈是动荡不安，变幻不定，愈需要快刀斩乱麻般的判断。关于如何具体运用自己的判断能力，我将在下述章节中加以介绍。在此，准备补充介绍前几节中未提及的有关判断力的基本问题。

首先是判断的相对性。有时，一种判断对于A是无足轻重的小事，但对B却极为重要。

例如，招工面试，应考者络绎不绝，主考人就常常感到厌烦、疲倦，因此，往往以草率的判断做出是否录用应考者的决定。但是，这种面试对应考者来说，却是决定一生命运

的重大考试，这时主考人所做的判断对他极为重要。

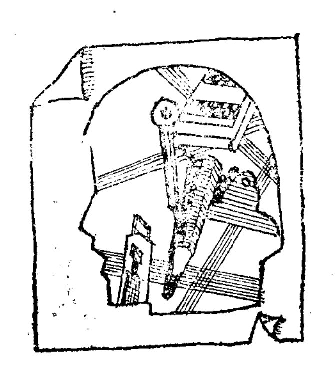
另一方面，有时是否录用应试人，甚至可以决定整个企业的命运。四十年代，东宝电影公司招募演员。在应募者中有一位满脸阴沉，态度恶劣的青年，一心想当一名电影摄影师，他摆出了一副满不在乎的神态。审查员从开始就没有打算录取他，准备以轻率的态度将其淘汰。这时，只有导演山本嘉次郎一人极力主张“这个人个性强，有特点”。最后，终于勉强在录取名单末尾加上了他的姓名。

后来，这个相貌阴沉的年轻人成了代表日本电影艺术的著名演员。他就是三船敏郎。倘若没有山本导演的卓越判断，黑泽明的世界名著《罗生门》大概就不会诞生了。类似的例子很多。令人不可思议的是不少人在被公司录用时，成绩偏下，日后却崭露头角，大有作为。这可能是因为一般的判断往往易于平均化的缘故。而那些不合审查人员口味的、个性较强的人则往往因成绩偏低等原因而落选。

由此可知判断之难，而集体判断则更难。

其次，与此类似，应该从长远眼光去判断一个人，如果动辄就对一个人做出急燥的判断，不仅会使对方情绪沮丧，而且有可能导致整个企业停滞不前。这是需要负有判断责任的人们认真思考的问题。

第二章



形势判断的十大关键

第一节　日常的细微观察是形势判断的基础

——识别事物微妙差异的重要性

按昔日说法，判断就是区分辨别。简而言之，判断就是以寻找事物的差异为出发点的。有个电视广告节目，题目为《洞察细微差异的人》，该节目说明了辨别各类事物的微妙差异及细微变化的能力是人们做出判断的基础。

也就是说，感知事物的微妙差异的感受性极为重要。不过，如果对眼前的事物没有浓厚的兴趣与强烈的关心，就不

会产生这种感知事物的感受性。因此，可以说，这种感受性是受迫切感支配的。

这一点，如以音乐为例，大概就很容易理解了。青年人喜爱的音乐，在中、老年人听来，简直是噪音。无论是拉丁音乐还是姗巴舞曲、伦巴舞曲，在他们的耳中毫无差别，他们对这类音乐没有分辨能力。相反，年轻人也分不清邦乐（日本古代乐曲——译者注）、长呗（江户时代日本流行的长谣曲，用三弦琴伴奏——译者注）、常磐津（净琉璃的一派——译者注）等等。他们只能认为这是吟诵歌曲或是诵经的变形。

所以，我首先要强调的是人应该对观察目标保持强烈的关心。这种关心不能出自义务感，而是要发自内心的真正喜爱才是准确辨别观察目标的关键。因此，一个人只要真心喜爱某一个行业，就会“熟能生巧”，达到这一程度后，自然能成为这个行业的行家里手。

经营管理人员的判断也同样如此。例如，就我们前面提到的形势判断而言，经营管理人员如果对变幻多端的形势很感兴趣，希望能尽早预测未来，这样就能成为真正的专家了。

本书将要介绍的各种强化判断力的方法的共同之处就是要对观察目标抱有强烈兴趣，坚持在日常生活中，不间断地对观察目标进行细微观察。这是培养、开发判断力的根本之根本。

不过，对形势变化而言，如果形势变化得过于激烈，瞬息万变，往往反而使人出现感觉迟钝、感知能力衰弱的现象。

插图画家横尾忠曾说过，东京和纽约节奏太快、瞬息即逝，故此，感觉完全麻木了。为此，他经常前往印度，在寂

静的德里等地的静谧的湖畔练习瑜伽（近似中国武术中的气功——译者注），沉浸在瞑思之中。

印度与日本、美国不同，那里是一个似乎时间停止流逝的国度，在那里，反而可以超越时间与变化。令人不解的是在那里生活一段时间后，你的感觉会变得敏锐起来，为盛开在似乎没有变化的大地上的花儿所感动，从划破寂静的鱼儿戏水中得到启发。

总之，提高日常生活中的细微观察能力，提高对形势变化的感受性，是培养判断力的主要方法。

第二节　一叶落知天下秋

——从微弱的信息变化中判断未来

《淮南子》一书，中外闻名。其中有句格言“一叶落知天下秋”。确实，那些已经失势的“英雄们”，在他们肆无忌惮地行使权力的时候，肯定已有了衰落的前兆。能及早发现这一前兆的人，才有可能成为明天的新的统治者。

患有不治之症的人，脸色异常，声音嘶哑。同样，一个国家，一个企业都必然有它各自的变化前兆。

依据前兆进行判断研究得最认真的是以美国中央情报局和苏联保安委员会为首的各国情报机关。一般人，一提及这些情报机关，眼前就会浮现出在《007 号》等电影中出现的形形色色的间谍活动。实际上，间谍机关的大部分活动都是极为普通的情报分析。几乎所有时间、精力、开支都用于分析公开发行的报纸、杂志及政府发行的资料以及每天的电台、电视播放的节目。有相当数量的情报人员默默地致力于分析这

些大量的情报，寻找变化征兆，力争发现对方内部的细微变化。

例如，负责监视中国方面的情报人员的活动就十分典型。他们专心致志地翻阅《人民日报》、《红旗杂志》，《光明日报》，收听北京、上海等地广播电台的节目。通过各种有关高级领导人的消息以及报刊对主要领导人的措词变化来捕捉人事变动的前兆，以求尽早获得中国内、外政策的变化。

香港的情报机关在粉碎“四人帮”前几个月就已经根据前兆作出预言，其判断之准确，名扬世界。

与此相反，美国中央情报局对伊朗巴列维政权的脆弱缺乏足够的了解，未能预见到巴列维政权的过早垮台。中央情报局的判断失误已在美国国内引起强烈反响。

当然，另有一种似乎也有道理的见解认为，由于巴列维国王开始与联邦德国合作开发核能源，所以，美、苏两国便共同携手将其扼杀于萌芽之时。巴列维政权被推翻的事实真象只有后人才能清楚。

日本综合商社分析情报的能力与辨别形势的能力历来被人们认为高于美国中央情报局。可是，在伊朗这场大变动中，以三井物产商社驻伊朗办事处为首的日本综合商也社多次出现判断错误。这说明形势判断异常困难。

作为个人，我们当然不能与类似美国中央情报局的庞大国家机器以及世界规模的大企业综合商社相比，但我们可以并且也应该采用这些具有世界规模的情报系统的情报分析方法。

我们可以做这样的练习，即仔细、认真地阅读报纸，把自以为重要的消息剪下来，进行前后对比，寻找出变化的

征兆。

阅读报纸、杂志，以多读多看，分析比较为好。另外，企业报纸、地方报纸时常刊登特快消息。对前兆判断训练有素的人来说，就可以通过这类消息，一眼看出就连撰写报道的记者都未曾注意到的重要征兆。认真阅读报纸，对于经营管理人员仍是必不可少的学习，甚至应该说是一种义务。

第三节　通过一段新闻，了解事实真象

——培养明查秋毫的判断能力

上节中谈到如何行之有效地利用报刊准确判断形势的问题。本节就阅读报刊方法问题，稍许谈一点自己的观点。

据说判断形势的行家们阅读报纸时，从来都是自后向前看。因为有可能成为未来重要新闻、重大事件的先兆往往刊登在报道末端。

有人认为，用大字标题登载的报道或头版头条消息已不再是新闻，而是“旧闻”，如看到这类消息后才匆忙开始行动是根本不可能事先掌握事态的。重要的消息往往只是寥寥几句短小报道，因为它不甚确切，真伪难辨，不便大肆报道。

曾有这样一件事，当世界被一片石油危机笼罩时，有家报社刊载了一条来自英国的短小消息。该报道指出，海上保险公司调查了油轮装载量，所有油轮都是满载，其载货量均比以往有所增加。

英国在谍报方面，一直享有盛名，而且，北海油田的开

发工程也即将告成。为此，英国可以站在冷静的立场上来观察石油输出国。当全世界为石油生产和输出将要减少20～30%的消息而惊慌失措之时，这家报社却去保险公司调查实际情况，真不愧为英国的宣传机关，令人感叹不已。

果然，刊登这条消息后不久，谣言与混乱现象逐渐平息，以为产业和经济行将毁灭而产生的恐怖感也终于消失。具有远见的人只需阅读一下这段简短的报道，便可以识破真相，从而将计就计，抢在那些期待石油危机而大量屯积石油的商人之前，发一笔横财。

为了提高形势判断的专业水平，有必要练就一双火眼金睛，以便在看到一篇短小报道后，即由此发现隐藏着的深远背景和未来的变化。

通过认真阅读报纸，我们可以发现每一巨大变化之前，都有一些有关的短小报道将其征兆反应出来。因此，我们阅读报纸时，必须时时检查自己是否注意到这一点，如此反复多次，我们就能逐渐提高自己的鉴别能力。

第四节 防患于未然

——打喷嚏立即服药

过去，曾有一个人人皆知的药品广告，"若打喷嚏，请您立刻服三次003药片。"意思是说，打喷嚏是感冒的预兆，请您及时服药预防。的确，人们常说，感冒是万病之源，要轻视感冒，后果不堪设想。有些人不重视治疗，致使感冒病毒发作，全身麻痹。由此看来，尽早预防，极为重要。

企业界同样常有类似"打喷嚏"的前兆。苏哈顿先生发明的《统计质量管理法》在防废品于未然这一方面有其独到之处。它是一种有代表意义的管理体系。根据该管理法，可以通过抽样检查所得到的数据及每个点的排列组合成的形状，在未生产废品之前就发现工艺中的异常现象，从而得以采取措施，防止废品的出现。即使数据的每个点都排列在正常范围之内，但只要每个点组成的形状异常，也可能处于"打喷嚏"阶段，就采取措施。这确是一种卓越的管理方法。

然而，在欧、美诸国，专业人员要在得到有关数据之后才采取措施。相比之下，我们国家的质量管理比较先进。生产线始端的工作人员对照管理图表后，即可采取措施，所以质量管理的水平相当高。按欧、美诸国的标准衡量，日本的产品所受到的质量检查可说是达到了"过分"或者"过敏"的程度。正是由于在"打喷嚏"阶段就采取了行之有效的措施，日本的产品才能以其它国家不能匹敌的高质量控制了市场。

先进企业对这些微弱的信息都非常敏感，他们一旦掌握了这些情报信息，就总是抢在竞争对手之前采取措施，力争保持领先地位。一家大商店一旦达到依托尤卡堂（日本著名的大商场——译者注）那样的规模，对店员的教育也就更加彻底。该店要求每个店员必须养成良好习惯，即当顾客询问这种商品是否没有时，不能仅回答："没有"，而且要把顾客的询问作为重要的商品情报，作为商品脱销的信息，立即与购货部门取得联系。顾客的询问虽然十分简短，但对商店来说却是抢在竞争对手之前，备齐货物的启示。所以，对此决不能掉以轻心。

同样，无论顾客要求赔尝的损失多么微不足到，也要把

它作为重要的商品信息，珍惜地予以收集、分析，采取应急措施。这是在严酷的竞争中，能否取得胜利的关键。

切莫轻视“打喷嚏”与“低烧”，应把它看成是冰山的一角，这是保障企业安全，防患于未然的重要判断依据。

工矿企业中的安全管理仅是全局中的局部，现在的不少工矿企业大力加强“危险预测训练”并取得了很大成绩。这些工矿企业的领导教育职工们，轻微的擦伤事故背后，可能隐藏着几百倍的危险因素。因此，不要等发生了工伤事故再采取措施，应在使我们吃一惊，冒冷汗时，就把它看作是一场事故，并采取有效措施，以期彻底消灭事故。这样，工厂的安全管理也就会大有进步。

第五节　利用时差对比法预测未来

——美国今日的商品就是日本明天的商品

时差对比法也是一种预测判断的方法。它与上节介绍的内容有着一脉相承的关系。在这30多年间，人们总是说：“美国打喷嚏，日本就要患肺炎”。

现在，日本国民生产总值按人口平均已和美国并驾齐驱，日本已经不再是事事步美国后尘的国家了。尽管如此，日本仍有不少方面要向美国学习。因此，如能及早掌握美国已经出现并正在流行而日本目前尚没有的商品信息，就有可能在日本国内捷足先登，占领市场。

迄今为止，已有不少日本人到美国、欧州等地，瞪圆双眼，寻找新商品，并尝到了“先下手为强”的甜头。但是，有些人照着合同买期货，他们带着样品归国，企图一攫千金，结

果却失败破产了。因为商店卖的商品未必畅销。在商业竞争中，因判断失误而导致资金耗竭，失败破产的概率还是相当高的。

由此看来，当某一商品在美国已满天腾舞之后，方才仿制、进口，则为时已晚。掌握时机是一相当复杂的过程，早不行，晚亦不行，那么，究竟如何才好呢？

大阪某公司经理对如何掌握时机，有着很丰富的经验。他是一位头脑敏捷，有远见卓识的企业家。很早以前，他就在美国各主要城市结识了许多亲朋好友，而且每年必定在同一时间内，周游美国各地，在那里生活十天至半个月，习以为常。

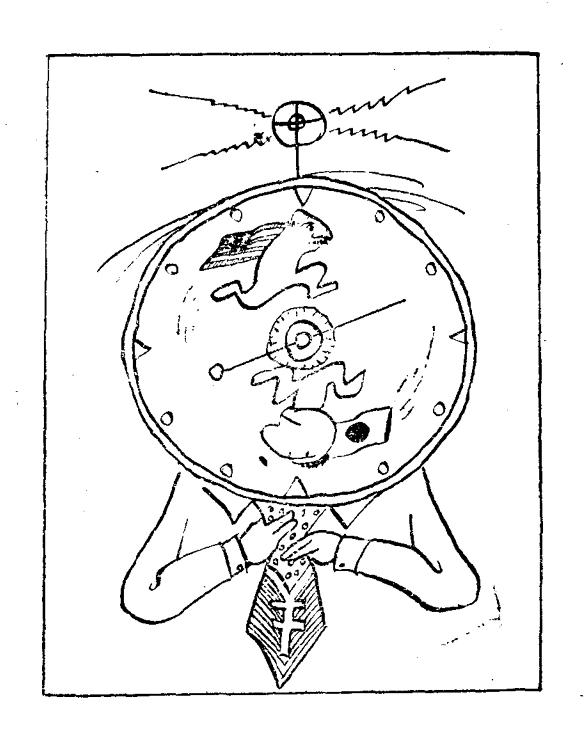
他走访美国各地时，常在朋友家借宿一夜，当然，他也从日本带去了深受欢迎的士特产，所以，他年年去美国，年年受到了主人的热情款待。

这位寄宿朋友家中的经理，在得到主人允许后，还经常参观友人住宅的各个角落。美国人认为能在自己家招待、宴请朋友并介绍参观房舍是最好的礼仪。所以他每次的要求，主人都欣然同意。

于是，这位经理从门厅、卧室到厨房、厕所、车库，仔细认真地参观一番，同时，追忆去年室内陈设情景，竭尽发现去年没有而今年所购制的物品。准确地记忆力使他从未漏过一件那怕极细小的东西。他一边参观，一边询问主人“为什么要买，买了之后感觉如何”等等。

他在每个朋友家里都同样重复一遍。从东海岸到西海岸，四处询问，征求商品购买者对商品的各种反映。这样得到的商品信息，准确性高，足以信赖。

这位经理通过美国之行，得到了准确性颇高的商品信



时差对比法——日本经济已经具备同美国相互竞争的能力，但是，还有许多方面要向美国学习。尚有“时差”。因此，需要有预见性的判断。

息。得以率先竞争对手，开创新的业绩。

在日本国内，同样可以运用这种方法，中等城市的人可以深入到大城市的家庭，进行商品信息的调查，根据时差对比法制定出生产新产品的计划。

第六节　极限判断法

——借用几何级数观察事物极限

至此，已经介绍了多种以微弱的征兆预测未来的判断方法。

常有这种事例，当我们尚未对某件事做出判断之前，有权威的专家学者们早已通过宣传报道机关阐述了对未来的预想，提出了今后行将出现的危机。我们如果灵活地借鉴这些预想，必定能在未来获得成功。

不过为了避免判断失误，也不能因为是专家学者就深信不疑。在此，保持警惕，适当怀疑是应该的。不过，仅仅怀疑还是不够的，因为未来是变化莫测的。在此，有个诀窍可以鉴别其预想的可靠性，这就是极限判断法。这种方法人人都可以掌握。东京大学的富教和雄教授曾在《文艺春秋》(七三年四月号)杂志上，以《大风未来预测法》为题，幽默地劝戒人们切莫受几何级数递增的欺骗。

让我们以有关统计学的初级读物作为参考，在单对数坐标纸上，把准备调查的数据作为基础，粗略地描绘出指数曲线，这样，我们就可以轻而易举地得到今后几年的有关数据。不过，该数据与实际是否能吻合呢？

那些被人们称为未来学学者的专家们也是采用这种方法来预测未来的，并煞有介事地向人们作出了预言。

如此看来，数据可以迅速求出，但该数据是否准确，还须认真核实。

人口按几何级数递增的理论就是典型事例之一。人们始

终认为人口一直在增长着，但一画出人口增长图，便清楚地发现当人口将要达到一亿时，人口极限就要来临(指日本人口数字——译者注)。因此，我们应当注意到数据造成的假象。

同样，人们纷纷传闻，几年后石油将消耗殆尽。其实，计算与现实往往大不相同。因为石油一旦面临危机，其价格势必被提高，需求量也就会相应减少。过去，在成本核算上，得不偿失的代替能源，如油砂、油页岩等随着科学技术的发展，将成为更合算的新能源而取代现有能源。况且，这些矿物的蕴藏量还远远多于已探明的石油蕴藏量。另外，煤炭的液化、地热的利用、氢能等项技术都将迅速得到开发、应用。因而，人类不会受到能源枯竭的致命威胁。

因此，我们不如在已经探明的石油蕴藏量的基础上，制定出开发极限，全力以赴，加快开发速度，这才是最明智的作法。

据伦敦大学的贝卡玛教授讲，从地球表面至地下1.6公里，埋藏着大量的资源，其数量大约为已知量的一百万倍。因此，也就使预言家们的警告黯然失色了。

第七节　发挥多年积累的专业经验

——借“定式”做出判断

关于“定式”的问题，第一章已经有所介绍。所谓“定式”是在实践中已经得到证明的经验法则，这对于人类无疑是宝贵财富。

“定式”不仅仅限于围棋、将棋(类似中国象棋而有所不

同——译者注），它存在于一切领域之中。中医里的穴位即是其中之一。穴位又称经络，即使解剖人体也很难加以确定其位置。过去，朝鲜学者曾指出人体内存有崩韩氏小体，以此证明穴位的存在，可是，似乎该崩韩氏小体未能得到人们确认，故此被学术界否定了。

不过，尽管人的肉眼看不见，可是穴位确实存在，针刺、指压穴位或在穴位施灸术，疗效立即可见。真是不知是谁用什么方法发现的这种神奇的穴位。我为人类的伟大而感到欣佩。

因此，按摩师，针灸师如果不了解穴位，就根本无法行医。反之，如果完全掌握了穴位，就可象中国针灸那样，手术时，只须在穴位扎一根银针即能避免使用对人体有害的麻醉剂。并且，能使病体迅速康复。

在企业界，相当于穴位、定式的东西数不胜数，如能灵活运用就可迅速准确地做出判断。例如“指标”便可称作是企业界的“穴位”、“定式”。指标的制定多以以前的经验为基础，通过几个指标便可以了解企业今后的景气与竞争对手的经济实力。指标常常作为经营公式，收集在企业手册的附录中。

象工商业调查机关那样的信用调查机关，就是利用以下几个指标、定式来预测、判断一家公司的未来。请看以下几个例证。

调查以下几个方面，即可以大致分辨出哪些公司面临危机，即将破产。

・对银行依赖性很强，资本过少，负债比高。

・利润增长率始终持零，经营突然多样化，开始生产新产品。

·企业没有战略特点，经营历史不长。

·公司经理独断专行，喜吹牛浮夸，故弄玄虚。

·经理能力不全面，缺乏经营管理知识。

·经理对出外任职感兴趣，经常不在公司办公。

·董事之间相互对立或有纠葛，职员也分派争斗。

·劳资双方关系恶化，存在许多复杂争议。

·票据诈骗集团出入频繁，经理缺勤引人注目。

·公司职员在电话中密语，女职员退职者逐渐的增多。

·从进出公司的同行中常常传出不利的消息（拖延交纳货款等）。

·职员无事可做，终日无所事事，环境脏乱，公司内气氛不正常……。

第八节　从大处着眼判断全局

——强化判断力的方法之一

——旁观者清

掌握大局是判断形势的根本。

众所周知，观察形势时，那怕稍微放宽一点视野也就可以更清楚地观察到形势发展的动向。

有这么一个故事，明治时代出版了一本名叫《围棋、将棋必胜法》的书，这本装在一个桐木盒里的书，价钱高得惊人，有好事者不惜重金买了回来，他恭恭敬敬地打开桐木盒，可这时才发现书上只有一行字“请平时加强练习，先发制人”。

这是虚构的故事，但颇有教益。在围棋比赛时，如果棋

手能乘对方小便等中途离开时的机会，不失时机迅速坐在对手位置上，站在对手的立场上观察战局。这种作法固然不错，但更明智的作法应是站在旁观者的立场来观察。古人云“旁观者清”，站在第三者的立场上从旁观看，可以一清二楚地观察到双方缺点、薄弱之处，发现机会和找到解决问题的关键。这样做可以提高自己对形势的判断能力。

俗话说“站得高，看得远”。这里讲的站得高，不是仅指物理意义上的高度，重要的是要站在精神思想上的高度来观察思虑问题。

举个著名的例子，第二次世界大战时，以毛泽东为首的中共领导人在延安窑洞中，通过收听模糊不清的收音机来分析世界形势，做出了令人惊叹的准确预见。除毛泽东外，日本的马列主义者们也在监狱中惊人地预见到未来，确信日本必败。这并非出自于什么精神主义，而是因为他们能高瞻远瞩，客观地从宏观角度思考问题。

即使是非马克思主义者，如果能超越国家的局限，站在全球的立场去观察世界形势，也可以对国际形势做出相当准确的判断。这就是第二次世界大战后，似乎遭到禁止的地缘政治学的思维方法。依照这个理论，打破政治思想的束缚就可以清楚地观察到世界各国的动向。

运用地缘政治学的观点，可以解释人们难以理解的中越边境自卫反击战、伊朗问题以及非洲国家的动荡，并预测今后的发展趋势。

有些优秀的企业家尽管不懂得那复杂的地缘政治学，但在日本已成为世界经济体系的一员的今天，他们也认识到不着眼于全世界思考问题，就不能预测未来。

当我们走访一个公司，来到经理室时，如果看到室内贴

着巨大的世界地图，摆着地球仪，挂着世界时差表，你完全可以断定房间的主人具有相当准确的形势判断能力。

不仅经理，今后，所有的经营管理者都应养成经常对照世界地图思考问题的习惯，如果能有意识地站在旁观者的立场思考问题，就可以大大提高自己对形势的判断能力。

第九节　掌握自己心中的未来

——从自己的欲望中寻找新市场

在诸多形势判断中，开拓新市场的销售判断对企业家尤为重要。

经济增长越缓慢则销售围绕着开辟新市场所进行的竞争也就越激烈。有关销售的专业书籍已出版了许多。其中不乏高深理论，但也有许多预测未来新市场的简捷方法。但是，花费金钱、时间去寻找新出现的需求萌芽当然未尝不可。但更有效的方法却还是分析自己，在自己身上寻找未来的新市场。

一个人，往往即是生产出售者，同时又是生活方面的消费者。因此，可以把自己看作是第一个顾客，在作为顾客的我身上寻求未来的市场，进行各种探险活动。应该知道，我们每个人都有作为一个普通人的欲望。所以，应该从这些欲望中寻找线索、寻找未来有希望的市场。

古人云：“衣食足知礼仪”。随着生活的提高，人们的欲望也随之变化，人类有着喜新厌旧的习性。人们认为，如果国民生产总值超过人均一千美元，人的需要也随之发生巨大变化，就会从需求生活必须品转向追求丰富生活的奢

侈品。

回顾我们自己的经历就完全可以说明这一点。随着生活水平的提高，电视机、空调器、立体声等新三大件代替了人们心目中的收音机、洗衣机、冰箱等老三大件。自行车变成了汽车，国内旅行发展到国外旅行。不少人，现在强烈希望通过文化学习、业余活动来丰富自己的素养。对盆栽、家俱、皮革工艺品等业余创作活动的愿望尤为强烈。现在DIY教室（自己动手教室——译者注）与材料商店的生意异常兴隆。

总之，随生活内容的逐渐丰富，需求也渐渐发生变化。所以应认真分析自己的内心世界。如果自己想这样做，想要这种东西，则由于与自己处于同一水平的人很多，自己所想要的那些东西则很可能成为大有希望的市场。当然，需求不是单纯的，比起需求本身，我们更应重视这种需求周围还有其相关的大有希望的市场。

如，人的寿命随着生活的富足而大大延长了。人们希望身体健康的愿望愈发强烈。因此，保健产业是今后大有前途的行业。健康杂志、健身器具及中药现在非常畅销。当今流行的是马拉松慢跑。据说1980年 2 月举行的青梅马拉松运动会竟有13,000多人参加。因此，估计运动鞋会成为今后的热门货。

上面只不过是其中的一个小小事例，但说明这种推测法极为有效。

第十节　借外推法洞察未来

——历史将不断重复

如前所述，企业家的主要任务是利用自己对未来的判断来制定、设计合理计划。因此，企业家必须基本具备以上各节所介绍的形势判断力。

在结束此章时，我准备介绍一下与预测判断有莫大关系的外推法。它与我们已介绍的极限判断法相似，我们可以把经常使用的指数曲线图表看作是外推法的一种形式。

人们在生活中会体验到历史总是不断地出现反复现象。所谓外推法，简单讲，便是这种体验的总结。俗话说“无独有偶”讲的也正是这个道理。

太阳总是东升西落，看来太阳今后也将永远东升西落。这种考虑问题的方法就是外推法之一。总之，外推法借以判断未来的依据便是以往历史的趋势。

经过种种变化，外推法已衍化为百余种预测法，而外推法是所有预见法的母体。

享有盛名的“康德腊季耶夫[1]波动说”便是其中一例。

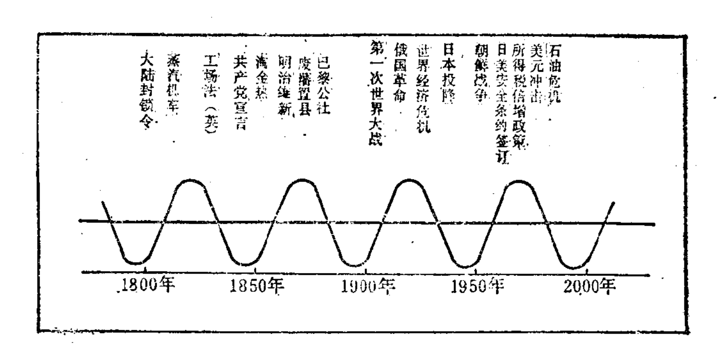
按这个学说，世界经济大约以每50年一次的周期反复着。曲线表明人类必不可少的粮食、能源、工业原材料的胀价恰与跌价成反比例。

导致粮食、能源、工业原材料价格下降的原因是技术革新、而技术革新往往又在不幸的战争中蓬勃发展。因为一旦

---

[1] 苏联经济学家、农业研究所教授。在其著作《长期波动论》中强调周期性经济的长期循环。——译者注

发生战争，国家便无视商业成本核算，投入大量资金，为夺取战争的胜利拼命开发新技术，待到战后和平时期，这些技术又往往被民间采用，而这又成为技术革新。



1952年康德腊季耶夫发表了他的波动学说。他指出自十八世纪以来物价的波动周期大约是50年，西尤倍垣❶从技术革新的角度对这一理论进行了重新评价，从而一举成名。

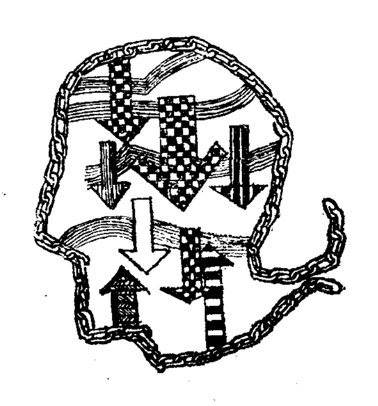
今天，二次世界大战研究出的技术继续得到应用，并有所发展。为此，高速持续增长的经济也在石油危机前后达到高峰。《技术已经穷尽》一书指出："今后，二位数的低发展时期将持续20年"这是根据康德腊季耶夫的波动学说所做的长期预测。

优秀的形势判断力使我们面对最坏的事态也有周密的对策。形势大好我们当然高兴，形势恶化我们也不惊慌。这才是对待未来形势的明智态度。

---

❶ 奥地利人，美国经济学家。具有广阔的视野和丰富的历史素养。一生致力于多学科研究。对于经济学理论的发展颇有贡献。著有《理论经济学的本质与内容》、《经济发展理论》等著作。——译者注

第三章



培养顺序判断力

第一节　问题如山　只抓三件

——经营的成败在于领导者的顺序判断力

肩负经营管理重任的领导，每日、每时、每刻都会遇到大量应接不暇的工作。不果断迅速地处理这一切，不做出相应的准确判断，企业就得不到发展。下级人员即使再有干劲，再努力地提高工作效率，也会由于领导的失职使经营停滞。宝贵的时间一旦被浪费掉就会影响企业发展，下级的干劲也会因此而泄尽。

此外，领导若置大事不顾，拘泥于小事，或独揽下级可

以完成的工作，那不仅会使下级情绪消沉，更会使他们变得日益愚钝，最终只得借用工会力量，将他们开除解雇。

因此，领导者必须巧妙地把堆积如山的问题按轻重缓急分开。这不仅不会造成窝工，相反，会提高工作效率，使他们工作起来心情愉快。

一般说来，如果下级事事向领导请示，送文件，待批示，或事事待会议决定，那就表明领导没有给予下级以足够的权力。给予下级的权限愈小，上级领导工作就愈繁忙。这实在是自作自受。

善于授权是领导的主要素质。在不同的场合如何分清轻重缓急并授权于部下，是评价一个领导的能力高低的关键。领导把大事托付下级也是错误的。反过来，将微不足道的小事也一手独揽的领导更是糊涂至极。准确区分哪些事务应授权下级去做，是领导显示判断力的重要时机。

工作越努力去做，便会越多。因此，当自己的地位上升，职权扩大后，更应明确区别哪些工作应由自己亲自办理，哪些工作应该委派下级去完成。

有些人面临这种场合往往一时不知所措。一般人对于日常事务还可以适当地分派下去，但每当必须由自己亲自解决的问题或自己想亲自处理的问题堆积如山时，即使相当有才华的领导也往往不知如何是好。

有句名言正是针对这种现象而言的。这就是本节题目"问题如山，只抓三件"。

此言似乎矛盾，其实不然。其意是，问题虽然多，但人们一次只能解决一个。因此，首要任务是考虑从何入手。

要做到这点，应首先把问题按轻重缓急的顺序分开，优先处理重要问题。问题再多，也应视其只有三件，尽全力解

决它。处理完重要复杂的三个问题后，再向另三个问题转移。只要按轻重缓急的顺序逐次解决问题，工作就会不知不觉地迅速开展，取得应有的成绩。

第二节　真忙与瞎忙截然不同

——有才干的人可以轻而易举地取得成果

仔细观察工矿企业的领导，便不难发现，他们可以分为两类。

一类领导终日忙碌，无片刻闲暇，然而，工作毫无成效，在下级心目中缺乏威信。

另一类领导对待工作似乎不慌不忙，给人一种漠不经心的印象。但其工作效率高，深得上级、下级的信任。

我们称前者为“瞎忙”，后者为“真忙”。

瞎忙的人终日埋头于琐事，独揽本应交付给下级完成的工作，无意义地浪费时间和精力。他们分不清工作的轻重缓急，常常本末倒置。

真忙的人对待工作态度与此相反，他们把一些并非十分紧急重要的工作尽力委托给下级处理或留待以后处理。他们把自己的智慧与精力全部集中在前面所讲的三个紧急重要的问题上。

由于这样的领导尽量把工作委托给下级，下级也充满干劲，得以迅速成长。这种领导富有组织才能，可以集众人之智慧。作为领导，堪称名符其实。

松下幸之助年轻时，体弱多病，不能事事亲自处理。出于无奈，他只得毅然把一般工作让下级处理，自己只处理重

大的问题。这样，他创立了世界上第一个工商联营体制，把一个小小的家庭工厂发展成为具有世界规模的大企业。

讲谈社的创始人野间社长，最初对待工作事无巨细，处处过问。以后他意识到了这个问题，改变了自己的工作方法，他的家与讲谈社为邻，自从他改变了自己的工作方式后，便从不到出版社去了，遇有重大事情，他常常把有关人员叫到自己家中开会解决。从此，讲谈社面貌焕然一新。

常常有这种情况，几个企业同时建立，经营同一种商品，但有的企业后来发展成为大企业，有的企业却永远摆脱不了中小企业的规模。这就肯定是因为企业领导人在顺序判断力方面有很大差距。说穿了是领导才干的差别。所以说领导的思想方法、工作作风往往关系到一个企业的命运。

领导如此，一般人也一样。

"忙"字左边是竖心部首，右边是个死亡的亡字。意思是说，一个人如果终日忙碌，就有可能导致心的死亡。如果一会儿干这个，一会儿干那个，心肠纷乱，心灵自然要死亡。压力过重超过心脏的负荷就会缩短生命。因此，如何正确对待"忙"，是人们必须思考的重要问题。

我们做工作不能落一个被人们轻蔑地说："这个人成天瞎忙"的评价。而要做一个真正的忙人，要使别人对自己感到不可思议，"他是什么时候工作的呢？"

第三节　请采用质量管理的ABC分析法

——用巴莱顿分析法判断工作效率

提到顺序判断，我想凡是企业家恐怕人人都知道ABC分

析法或巴莱顿分析法。

所谓巴莱顿分析法是由50年前逝世的意大利经济学家V·巴莱顿提出的，故称为巴莱顿分析法。他在调查意大利财富分布情况过程中，发现了这样的事实。

意大利的财富60～70%掌握在仅占人口十分之一左右的少数富翁手里。巴莱顿称这些人为A组；其次25～30%的财富由十分之三至十分之四的人所有，这些人为B组；余下的仅有5%的财富才为十分之五、六的贫苦人民所有，他们为C组。这种方法不仅可以分析财富的分布，也可以分析其它人类从事的事业。比如分析商品的营业情况。

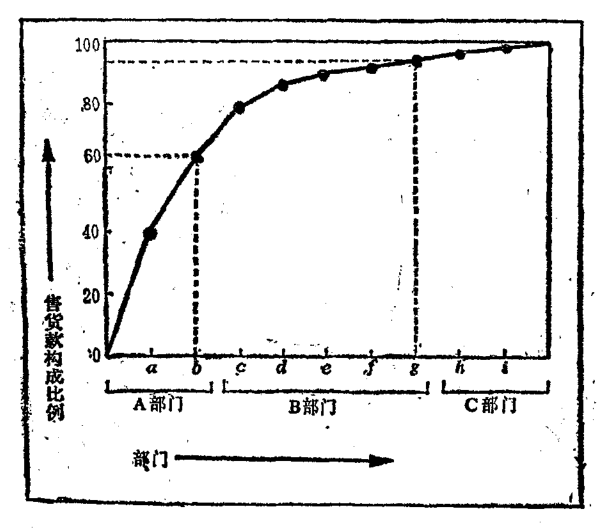
百货商店陈列着上万种商品，简直可称之为"万货商店。"但约占营业额七成的收入是靠只占全部商品十分之一的货物取得的。反过来说，其他约占七成的货物所得到的收入还不满营业额的十分之一。也就是说商品滞销了。

我们把这种法则称作巴莱顿法则。把运用该法则的过程称作巴莱顿分析法或ABC分析法。在质量管理中，人们经常利用图表化的巴莱顿分析法。巴莱顿分析法在质量管理中极为有效，特别对资料管理和商品分析更是不可缺少。

其实，早在二百年前，英国就有人掌握了巴莱顿的这种思考方法。还流传着一位名医巧妙利用这一原理的故事。

这位医生接受了200名患者，其中年收入100万元以上的患者有17人（A组），医生每次向他们收费一万元，代价是给他们以精心的治疗；其次，年收入50～100万元的中等水平的患者有60名（B组），医生每次向他们收费两千元；对于其余123名（C组）贫穷的人们，凡年收入在30万元以上者仅收医药成本费，年收入不满30万元的贫困者则予以免费治疗。因此，所有的人都非常满意，医院为此也生意兴隆。

巴莱顿分析法（ABC分析法）对分析人类社会非常有效，也可用来区分事物的轻重缓急。也就是说这种方法可以帮助我们在众多的事情中如何寻找、处理最重要的三件事，其实在众多的事物中重点是不明显的，能尽快找出重点并将其掌握在手中的人才称得上是行家里手。



ABC分析法是区分事物轻重缓急的方法之一

第四节　利用效率手册　抓住重点工作

——以最小的代价取得最大的效益

任何领域里都有取得成功的人们，如果你对他们作一点调查，就会发现虽然他们取得成功的途径各有不同，但几乎每个成功者都巧妙、成功地应用了以上介绍的顺序判断法。

我曾问一位企业家："你取得成功的秘诀是什么？"他诙谐地从衣袋中取出一个黑色笔记本说："就是这个。"

这位成功者淡淡地介绍说，他每天晚上入睡前都用半小时认真考虑一遍明天要做的事情，按轻重缓急选出7项工作。次日按预定的顺序一一予以认真处理。经过10年坚持不懈的努力，终于使企业发展到今天的规模。

还有一件众所周知的与此类似的趣事。

一天，有个自称叫力的医者来到美国培斯莱海姆·斯切尔公司，要求拜见休瓦普经理，声称要向该公司介绍一件可以使该公司取得划时代发展的秘诀，休瓦普经理认为自己已经搞了几十年经营管理尚难从容应付，一个门外汉不可能有什么秘诀。故此，不打算听取他的什么秘诀。

力再次提出"我对你很可能是机会之神，现在不抓住是要后悔的，你就全当受骗挤出20分钟如何？"

机会之神在欧美是个传统中的裸体神。他周身似乎涂抹着油，异常光滑，极难抓住。但在他光秃秃的头上有一撮毛，当机会之神来到自己身边时，如果不迅速抓住这撮毛就会让机会溜掉。

力指出现在就是机会。他再次向休瓦普经理指出，如果我在20分钟内介绍的秘诀毫无价值，您可以不付钱。如若在实际应用中大见成效，请您自己看着付钱。休瓦普被他充满自信的态度所打动，终于抽出了20分钟。力取出一张白纸对休瓦普经理说："请您按轻重缓急的顺序依次列出你作为一位经理必须要解决的6项工作。"

难道这就是教给我的秘诀吗？经理半信半疑地思考着例举出了6个项目。于是力说："请依照这个顺序从前至后认真处理这6项工作，其余的工作，请交给下级完成。这样，您

一定会取得成功。”说完就告别了。

休瓦普经理颇有所感。暗想：“的确如此。”此后便根据六项工作程度的不同，去改革工作方法，认真实践。结果，公司取得了令人吃惊的巨大成绩。不出几年，公司得到了很大的发展。

几年后的一个圣诞节，力突然收到作为圣诞节礼物的一张支票。上面填有二万五千美元，并附有休瓦普经理的一封感谢信。从此，力以20分钟时间推销一张白纸，赢得二万五千美元的故事不翼而飞。力是伟大的，经理也是伟大的。

第五节　利用顺序判断法提高工作效率

——关于优秀管理人员的顺序判断

如前所述，衡量一个企业家是否具备经营管理的才干，关键是他在规定的条件下和有限的时间内，优先解决什么问题，是否能抓住重点。

那么，优秀的企业家，尤其是经营管理人员等领导人是如何有效运用顺序判断法的呢？下面我简单介绍一下。

正象前面介绍过的那位经理一样，有才华的人能够巧妙地使用自己的笔记本。无论是效率手册也好，还是企业家自己的经济收支等也好，翻开他们的笔记本可以看到，每个笔记本的左页都印着标有日期、星期的计划栏，右页一般是空白的白纸。空白的一页记录着当日必须完成的七项头等重要工作。每处理完一项即划一道线，当日未完成的工作转入翌日的工作计划，作为第一项工作予以解决。

象这样坚持天天记工作笔记，隔周检查回忆，自然可以

帮助我们清楚地了解自己的工作情况。此外，我们最好在工作笔记本的前几页，写入自己计划在5年之内完成的10项头等重要工作和计划当年完成的10项头等重要工作，以及计划在每月完成的10项头等重要工作。

另外，有相当一部分人不仅利用效率手册，还善于利用自己的日记。他们每天下班前，习惯地把明天应该处理、完成的工作分条做好笔记。这种人无疑是有才华的实干家。

一般说来，自己每天计划完成的工作最好保持在六、七项，至多不要超过10项。因为，一个人在一天之内能够全力以赴完成的工作量也就是这么个限度。

当你选择出7项或10项自以为重要的工作后，应立即依照你的想法，把计划亲自处理、解决的工作记入笔记本或白纸上。然后，利用上节介绍过的ABC分析法，进一步区分工作的轻重缓急。最后，给A组工作编码排序，依照先后顺序分别加以处理、解决。

善于利用日记的人能够充分发挥旧日记的作用。有一位部长是ABC分析法的行家。他利用已经积累了5年的日记，坚持按照计划、实施、核对的三个步骤，认真对待每项重点工作。这样，他工作时便可以参考以往每个年度的日记。对季节性的重要工作他能列出表，排出顺序，准确无误地予以处理、解决。利用日记处理工作，是可以使我们对如何提高自己的工作能力有清醒认识的。

有才华的人，不仅能正确安排自己的工作，而且能提出该团体在本周内应完成的重要工作。他们把重要工作写在告示板上，利用早晨碰头会的时间向全体成员传达，进行检查、核对。

以上作法如要在上、下级中得到普及的话，那就是所谓

"目标管理"了。不过，实现"目标管理"尚需相当的时间，如三个月、半年甚至一年。其间，工作的关键应是把目标具体化，根据轻重缓急的不同程度选择7项重要工作。我们应明确区分各阶段，记清各种数字。如：各项目的营业额上升率达50%、次品下降20%等等。这样，工作成果清清楚楚，也就便于作为资料，进行比较了。

以上区分事物轻重缓急的（判断）方法，貌似容易，但实践起来是很难的。因为它是艰难工作中的关键。

第六节　站在上级的立场上观察问题

——旁观者清　当事者迷

以上从各方面介绍了顺序判断。那么，剩下的问题是：究竟如何区分各项工作的重要与否，如何区分工作的重要程度？究竟应以什么作为标准？

判断自然要由自己做出，但这不等于说判断一切事物时均可按照自己的主观想象去任意判断。如果是只有自己一个人从事的行业和个人生活，当然可以由自己去制定、选择。但是，人只要生活在一个团体或组织中，就必须以该团体、组织的价值为前提来判断。

当我们分辨不清哪项工作应为重点时，最好站在上级的立场上，对各项工作重新分析、辨别，看什么最重要。只有这样，我们才能准确地找出重点。正所谓"旁观者清"。

有的人从未做过领导，没有站在上级立场上考虑问题的能力。因而，这种人运用不了以上介绍的方法，如果让他们在当今担任领导的话，那实在难为他们了。

如果说读者实在没有当过工厂领导人，则好歹总当过诸如业余俱乐部的负责人、工会干部或其它诸如此类的领导职务吧，那也可以体会到领导者的心境。但如果有人确实未担任过任何领导职务，那只好靠自己的想象力了。小说作家不能因自己未杀过人而不写推理小说，也不能因为自己是男性而不描写女性。否则，他就不能成为一名作家。有经验的作家，可以通过自己的想象力来描绘自己未曾亲身经历的事情，要创造情节，使读者如同身临其境。

我们不是小说家、连环画家，尽管如此，还是希望读者尽量站在上级的立场上来体察问题。否则，就无法体会我所讲的内容。

当你站在上级的立场上仍寻找不出解决难题的良策时，最简单的方法是直接询问自己的上级。你若不想和上级打交道，那也可以向自己的前辈请教。“向他人求教是最好的智慧”。此言对我们颇有裨益，希诸位切记。

有工会工作经验的人常在企业担任领导。因为，他们平时能从大局看问题，有站在领导立场上思考问题的习惯。

此外，分辨轻重缓急切不可忽视的另一个重要问题，那就是站在消费者的立场上。我称此为“日常的客观”判断。顾名思义，就是站在顾客的立场上思考问题。据说依托尤卡堂之所以取得了令人瞩目的成果，是因为该店能经常教育职工，处理问题要站在顾客的立场上。

总之，站在上级立场上思考问题是为自己今后担任领导所做的最好准备。应向上级求得一部分工作，以便尽可能地训练自己站在上级的立场上，思考、处理工作的能力。

第七节　拿破仑的紧急任务分配法

——紧急工作要委派“真忙”人

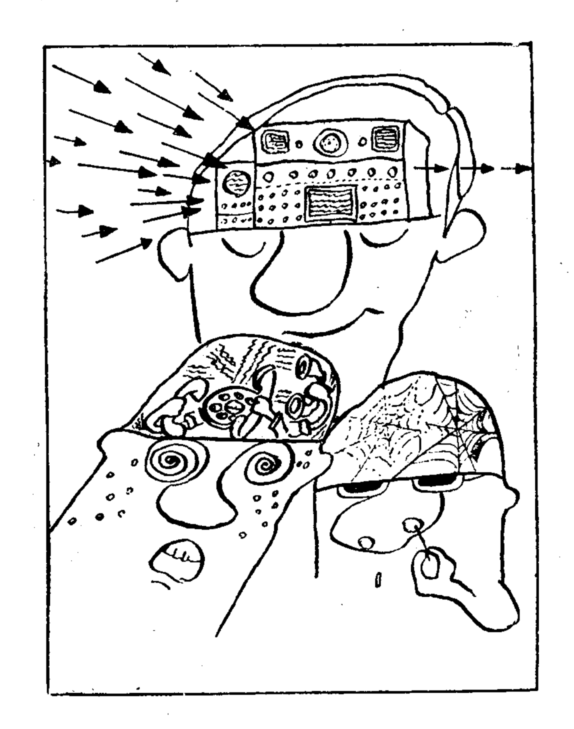
上级应如何对待下级？应怎样为下级安排工作？让我们首先看看历史上的伟人是如何做的。

仍以拿破仑为例，拿破仑在滑铁卢战败前，连战连胜，战果辉煌。不言而喻，这个小个子科西嘉人为了登上皇帝的宝座，曾付出了巨大的努力。

有关拿破仑的趣闻轶事很多。他把数学应用到炮兵技术中；对农民出身的士兵进行文化教育，从而一举击溃由职业军人组成的骑士部队。拿破仑甚至能记住所有部下的姓名，在你死我活的战场上，他高呼部下的姓名，激励他们奋勇作战。此外，他在引导部下、提高效率方面也颇有见树。他经常把一些重要的紧急任务交给已担负许多重任的干部去完成。因为他懂得“真忙”人具有卓越的顺序判断的能力，他们通晓如何妥善地把突然接到的紧急任务汇入自己的工作中，懂得怎样处理紧急任务。反之，如果把紧急重大的任务交给那些“瞎忙”人只能促使他们愈发混乱。此等“瞎忙”人能力低下，难以胜任上级赋予的任务。

出色的领导者都采用上述工作方法。作为下级，应该努力成为能出色辨别工作轻重缓急的“真忙”人，以便随时接受上极赋予的特殊任务。

在日本，织田信长是最善于使用下级的。遇到紧急工作，他总是指派木下藤吉郎处理。这些工作曾经被一般人认为是凡人难以胜任的棘手工作。清洲城的三天修缮工程即是著名



“真忙”人具有出色的顺序判断力。因此，重要紧急的工作应交“真忙”人处理。如交给“瞎忙”人处理，只能促使他们愈发混乱。此等“瞎忙”人能力低下，不堪重任。

的事例。

织田信长居住的清洲城位于伊势湾北岸，屡遭台风袭击，城池受到严重破坏。

1555年秋季，该城又一次遭台风袭击，城池外围一带一百多间房屋受到破坏。修缮奉行（日本古代担当行政事务的武士官职——译者注）开始着手修缮。可是，20天过去了，工

程毫无进展。

这时，藤吉郎接到织田信长的特别命令(当时，藤吉郎提出自己三天可以完工。为此，织田信长下此命令)，他立即召集部下，将500人分成100个小组。每组由木工2人，瓦工1人，小工2人组成，负责修缮一间。随后，藤吉郎放酒传令，“第一天做计划，第二天基本完工，第三天收尾。”工程开始，100个小组以喊声为号，开始紧张的竞赛。第三天夜晚，修缮工程果然彻底竣工。来此实地检查的信长，甚为高兴，奖励藤吉郎钱200贯，增加奉银100两。藤吉郎把钱尽数分发部下，声誉倍增。

今天看来，藤吉郎的施工方法实际上是系统工程学的应用。藤吉郎工作计划性很强，他深知如何抓住工程的关键。

第八节　如何使用下级

——领导应把一般工作委托下级处理

一个领导如果善于把一般工作委托下级，那就说明他善于区别事物的轻重缓急，能够为提高工作效率而集中精力，优先处理重大问题。依照ABC分析法，对于那些A级重大问题，领导应亲自处理。那些并非事关重大的B级问题虽然领导可以圆满处理，也应委派下级去处理。

对于可干可不干，没什么价值的C级问题，领导更应索性放在一旁。能否做到这一点，可以反映出一个领导判断能力的高低。C级问题无足轻重，可以把这类问题作为教育、训练的课题，让下级处理。

对A级问题尽全力去解决，取得成绩自然很好，但如果

委托下级办理的B级问题没处理好，也会使好不容易取得的成绩被冲淡。

因此，长于判断的领导必须同时也是善于使用下级的行家。

那么，应如何“使用”下级呢？其实使用就是传授。只有告诉下级如何做，使其树立自信心，熟悉工作，下级才能欣然接受领导交予的工作。因此，领导应把每项工作分为几个环节，按顺序，一个环节、一个环节的耐心告诉下级如何做，特别是对待关键问题，领导更应亲自动手做示范，然后让下级实习、摸索。这时，也应从理论上对下级做科学的解释说明，使下级理解其原委，使他树立自信心。

领导信任下级，才把工作委托给下级，下级由于得到领导的信任而干劲倍增，工作效益日益提高，逐步树立自信心，并迅速在工作中成长起来，这实在是件好事。

不过领导委托下级处理事务，并不是在领导认为下级可以万无一失、百分之百地完成任务时才委托下级。当然下级如果能这样的话，自然再好不过。可是要做到这一点，非一朝一夕之功。松下幸之助等善于使用下级的企业家们，只要对下级独立完成工作有七成把握就毅然将工作委托给他们。

这样一来，据说大约有三分之一处于这一水平的下级超乎领导的意料，圆满地完成了上级交给的任务。其余三分之一的下级可以完成工作量的百分之九十至百分之百，下余三分之一的人可完成工作量的百分之七十到八十，与领导的预想大致吻合。

以上数字表明，可以有三分之二的下级出乎领导意料，迅速成长，不负领导期望。当然，这需要上级真正把工作委托给他们去处理。

在下级接到上级委派的工作后，兴高采烈，努力工作时，领导也可以集中精力处理重要问题，取得成绩，做到一举两得。而且领导可以利用这个闲暇去辅佐自己的上级，赢得他们的信任。为晋级提升做准备。如此好事何乐而不为呢？

事物都是相互联系的，当下级都能圆满的处理领导担任的工作后，企业整体就会发生一次巨大变化。因此，如何正确区分工作的轻重缓急；如何对待重大问题，对企业的生存发展是极为重要的，这就是企业家办企业的密诀。

第九节　应从何处着手工作

——千里之行　始于足下

以上讲到，处理工作首先应以A B C分析法区分各项工作的轻重缓急，按重点顺序解决。不过，有时重要工作同时压来，堆积如山。对此，应如何处理呢？

工作难分主次，没有头绪，就象面对大地震后的一片废墟，茫然不知所措一般。当然，发生在日常生活中的琐事没有如此严重。尽管这样，在生活中我们还是常常碰到接连发生的新问题，并为如何着手解决而深感为难。

有时，我们紧张工作，应接不暇，报纸、杂志、资料等转瞬堆积如山。面对书山纸海，我们真不知应从何整理，心中不胜厌烦，急躁情绪萌生，甚至产生将其全数扔掉的念头。

我曾向一位老先生请教良策，他说："当你分不清工作的主次，不知从何入手时，呆若木鸡无济于事。此时，应该从自己身边的工作做起。在干的过程中，自然会逐渐发现其主

次之分。

照他说的一试，果然如此。

确实，在从身边做起的实践中，我们懂得了“从身边做起”的意义，分清了工作的主次，找到了分析工作主次，处理复杂问题的关键。

总之，我们的顺序判断力是在实践中得以萌生，解决问题所花费的时间也远少于最初预想的时间。

如“想来难上难，做起极容易”、“先下手为强”等等俗语所示，有些问题，百思不得其解，但在实际干的过程中，却可意外地发现问题的关键，从而迅速解决问题。

在摸索与实践中寻找解决问题的途径，是实证主义与实用主义的态度。这是人类进步的保证，同时也是富于挑战的年轻人的人生观。

东京三德利酿酒公司的左治敬之先生提出：“干它一下试试！”他们那么一干，慢慢地增长了见识，眼看着就发展了起来，成本也迅速降低。

顺便简单介绍一下三德利酿酒公司的情况。当时的鸟井信初代经理与现今担任尼卡公司的工程师竹鹤先生一起，历尽艰辛，出色地仿制成功英国人曾吹嘘在伦敦以外的任何地方绝对酿造不出的威士忌酒。

当时，人们曾认为他们是狂人，预言他们的公司寿命不长，但是，他们牢记“干一下试试”的道理，终于把不可能变为可能。

第十节　让有限的人生发出光辉

——选择决定你一生的价值

以上围绕企业经营介绍了顺序判断。顺序判断不仅适用于企业界，还适用于人生旅途的全过程。我们都在不断通过顺序判断而决定自己一生的幸福与不幸。

如前所述，在入学、就业、结婚这所谓人生三大转折时所作的判断往往决定自己的一生，对于这一点，大约无论谁都有切身体会。

电视、报纸的新闻中，天天报道凶杀、情死、登山遇难等消息。这不能不使我深思，他们为什么如此轻生？那些搅乱社会治安的暴徒集团、抢劫银行的强盗、滥用暴力的学生以及营私舞弊的官吏、政客们究竟视什么为幸福？

另有一种人，他们如同天使，把自己的一生奉献给了麻疯病人。也有为居住在非洲深山中的土著人治病行医献出自己的宝贵一生，象修挥次那样的人。修挥次先生是世界著名的钢琴演奏家，生活舒适。但他放弃了舒适的生活，40岁后改行学医，毅然奔向人人生畏的非洲腹地。

在寒冷的冬天，修行的僧侣们忏悔着，每日清晨四点起床。早饭他们喝稀粥，午饭和晚饭只有一汤一菜，在这种寺庙我们住三天就会浑身发颤。我真佩服那些甘于清贫生活，悠闲自得的僧侣们。

有的人品德高尚，为残废人的教育事业贡献出自己的一生，但也有的人至今仍在东京火车站周围徘徊，他们就是无所事事的流浪汉。

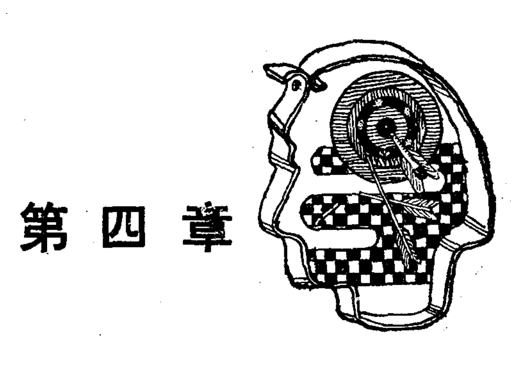
人各有志。可以说，选择什么样的人生是个人自由。不过，在我们意识到人生是由自己的生活目的所决定的之后，会为那种轻率的生活态度感到后怕。

教育与宗教自然给人生以强烈的影响，但随着经济生活的提高，教育与宗教却日趋衰落。不知这种感觉是否属于偏见。

宇宙、地球并非因人类而存在。宇宙间并非只有人类最尊贵，更何况日本人。因此，人不应唯我独尊。有一种观点认为，人类与其它动物作为同类存在，哪一方也不比另一方更尊贵，生物和非生物的结局将是同样的。认识到这一点，我们就能进入佛教的所谓大彻大悟的境界。不过，释迦牟尼的伟大之处更在于他对生命的见解。他指出，“人生难得，人生是任何东西也无法代替的。”他的教诲如此深奥，令人深思。

我们生活在这个世界，并不只是为了金钱，我们愿在离开这个世界之前，能留下一些自己曾经生活过的印证；愿人的一生不是模仿，而要富于创造；愿我们沿着告诫我们何谓人生的先辈们的足迹前进。

第四章



正确进行价值判断的十项规则

第一节　人类欲望的五阶段

——人生观决定价值观

本章准备就一个人进行判断的中心问题——价值问题进行探讨。正如上章最后指出的那样，价值判断对我们的一生极为重要，它是人生的基础。

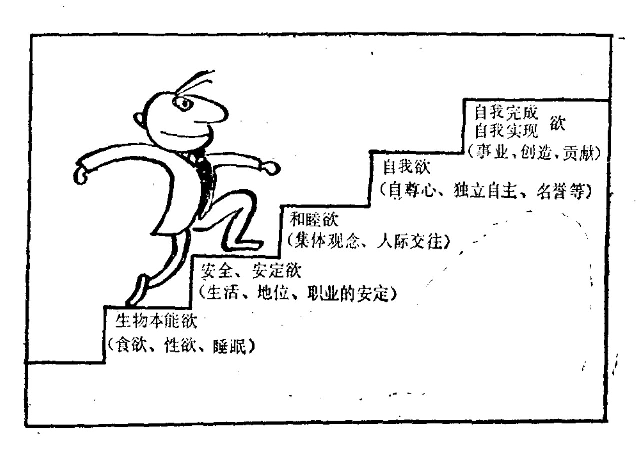
所谓价值判断，就是人们对万物的价值所作的判断。价值观因人而异，多少是有些差别的。因为，价值观决定于每个人的人生观。

价值观可以粗略分类。行为科学家马兹罗先生的“人类

欲望阶段学说”对价值观的分类确有参考价值。

马兹罗认为，人的欲望可分为5个阶段，最低阶段是动物阶段。人的欲望从动物阶段出发逐渐上升到其它阶段。欲望在基本得到满足后会转向更高一级的阶段。

当然，这是就一般而言。因为，有不少人企图跨过其它阶段直接谋取更高一级的满足。但是，马兹罗的“五个阶段”学说确实正确地反映了一般人的规律。人类在每一阶段所追求的对象即成为人生的价值，简单介绍如下：



人类欲望五阶段结构图

第一阶段——生物欲望。即食欲、性欲、睡欲等出于生物本能的欲望。这些欲望得不到满足，人就会象动物一样行动。

第二阶段——安全、安定的欲望。在本能的欲望得到满足后，野兽需要睡眠，人类则希望在衣、食、住等方面创造一个安定的环境；希望有正式工作；有稳定的月薪收入；希望

工会组织保障自己的生命安全与生活安宁。

第三阶段——和睦欲望，也可称“社会性欲望。”人类得到安定的生活环境后，一般希望谋求人与人之间的和睦关系与交际往来。

第四阶段——自我欲望。此阶段是强烈追求个性、自尊心、自主性的阶段。人处在这个阶段后喜爱出头露面，吸引他人注意。有一种希望得到他人尊敬的荣誉欲。

第五阶段——自我完成的欲望。这一阶段对人类而言是最高阶段。此阶段的欲望没有止境，甚至到生命终结也不会得到完全满足。具体表现是有人愿为事业奋斗终生，有人希望自我完善；有人富于创造；有人希望为社会做贡献，服务他人。其中，有些人为实现自己的最终愿望或为了艺术创作，安于清贫生活，甘做无名英雄，渡过一生。

但是，大多数人仅仅停留在二、三、四阶段。他们希望有称心如意的工作和高收入；并希望有兴趣相投的好友；希望有地位、有荣誉，他们为获得这一切而努力。在得到这些的基础上，他们的欲望才可能上升到最高阶段。

第二节　宏观价值与微观价值

——无形之物价更高

如前所述，人在一生中所追求的价值，因每个人思想成熟水平而异。众所周知，每个人追求的价值可随其水平的提高发生质的变化，能从可计算的有形之物发展到不可计算的无形之物。

追求物质价值的阶段是人类欲望的最低阶段。人在这一

阶段的追求是有形的。诸如，希望饱餐美味佳肴，希望娶美女佳人为妻；希望发大财，建宅邸等等。

由只求饱腹到讲究色香味美，到亲自动手烹调，款待亲朋好友，是一个由物质阶段到精神阶段的变化过程。生活告诉我们"付出"比"获得"更为愉快。而且，他人希望得到的"付出"不是金钱与物质的而是精神的。懂得了这个道理，人的境界自会提高一步，进入新的境界。

人在物理、生物意义上的追求是有限的，而在精神方面的追求是无限的。值得欣慰的是，人的精神境界可以无限度的发展、提高。对每个人来说，为实现精神的无限价值，贡献终生才是最理想的生活态度。

所谓无限的价值是指带有人类色彩的东西。和平、团结、协调、互助、幸福、文化、善美、愉快、荣誉、发明创造等等。这一切用手触摸不到，是算盘与计算机无法计算的。

昂贵的钻石、绿宝石可以标上价钱，但孩子们的天真笑脸更美丽动人，且是数字无法计算的。海边、小溪的石子形态奇特，胜过闪闪发光的宝石，会使你心情愉快。

无形态、无限度的与心灵紧密相连的精神产物较之有形的物质更为崇高、更为美好。人的生活之所以有价值高低之别，正是由于有人懂得这个道理，有人不懂这个道理的缘故。能否真正懂得这个道理，将深刻地影响一个人乃至一个企业的前途。这也就是价值判断的关键。

企业也同样。今天，决定经营成败的已不是有形的计算机硬件，而是无形的计算机软件及所谓操作程序。人们开始指出，今后起主导作用的将是所谓文化产业与信息产业。

衣食丰足之后，人们开始向追求过渡，因此，最近几年，海外旅行日趋兴盛。实际上，海外旅行是人们用拼命赚得的钱去追求美、追求无忧无虑、追求文化生活的一种活动。

通过对精神生活的追求，人们终于认识到，青鸟（西方神话中的幸福鸟——译者注）并非虚无飘渺之物，真正的幸福就在自己家里，在我们自己的心中。

第三节　僧多则粥少

——稀有价值随时间发生变化

谈到价值，有必要提及稀有价值。在稀有价值中含有数量的因素。在人对其它事物所作的价值判断中，微妙地渗透着此人对稀少价值的观点。

譬如，钻石和铅笔都是由碳元素组成。但前者数量极为稀少，研磨后又能放射出绚丽光彩，因而价值千金。不过，科学技术不断发展，当人们能够利用高温、超高压技术批量生产钻石后，钻石也可能象红宝石那样大幅度降价。

战前，大马哈鱼与沙丁鱼同是市场常见的大众鱼。当时，有一部分人常为自己的饭盒中总以大马哈鱼当菜而感羞愧。可是，近年来由于对捕鱼量有所限制，大马哈鱼不断涨价，终于成为今日的高档鱼。昔日，墨鱼被人们视为大海的垃圾，如今由于捕获量大幅度下降，就逐渐成为具有稀有价值的鱼类了。

人类社会同样如此。过去，日本的大学毕业生的比率是百分之一、二，稀有价值相当高。当时，帝国大学法律系的

毕业生进入政府机关后，立即就可担任警察署长、财税署长等职，从参加工作的第一天起便有专车接送，当时的大学生真是一批了不起的精华。

二次世界大战后，日本经济高速发展，国民生活水平日益提高。曾经为没能从学校毕业而苦恼抽泣的人们现在当了父亲。他们至今不忘昔日的羡慕之情，愿尽一切努力供后代读书升学，希望他们能够享受到昔日大学生的待遇。

在全国父辈们的努力下，就学人数骤然剧增，大学毕业生的比例终于接近40％。过去，能够获得中学毕业文凭的学生不过只有20％，如今，大学生的比例如此之高，导致了当今大学毕业生所得到的待遇远不如过去中学生所得到的待遇，至于稀有价值就更谈不上了。而且，就连历尽千辛万苦才登上股长之位的父辈们，也因他们的学历只是小学毕业而有失去职业的危险，这实在是一场悲剧。

目前，医生的稀有价值最高。他们有优厚的年收人，受人尊敬。但是，这优厚的地位不久也将受到威胁。总有一天，医生们将会争夺患者而进入医生过剩的时代。因为，想当医生的人太多了，以致现在各地滥建医科大学，已达每县一校的程度。

如上所述，人类有顺潮流而动的习性。即所谓“随大流”。有远见的人能判断出现在稀有价值颇高的东西不久其价值将会暴跌。他们能认识到，因数量过多而价格低廉的背后有产生新的稀有价值的可能。他们懂得，在不为人们所注意的地方才有存在钻石之类的原矿。

企业界同样如此。许多人看到别人借滚木球场稀少的机会大发横财。便纷纷改自己的企业为滚木球场，企图赚大钱。可是，很快出现了激烈竞争，不少将原有企业改为滚木

球场者终于破产了。

目前，饮食行业又在重蹈老路。这是多么愚蠢的判断啊！

第四节　笑容是心灵的反映

——人为内心获得满足而笑

本章第一节提到，人的欲望没有止境，一个人的品性可以通过他的追求、欲望来判定。本节继续就此问题再加分析。

西方有句谚语："一个人的品性可通过他为何而笑来判定。"人可以一直掩饰自己的品性，但笑声却可将其彻底暴露。

人不同于其它动物，具有"笑"这一有趣的特点。有人说，猴子和马有时也露出牙齿嘻笑。但这种"笑"与人类的笑有本质的不同。人类的笑有其独特之处，是判断一个人品性的尺度。

法国哲学家培鲁科森以研究笑而著称。他认为，期待与现实之间的差距是笑的源泉。日本的落语（日本曲艺形式之一，类似中国单口相声——译者注）大概是说明此观点的典型。落语以超越现实、出人意料的巧妙逗哏引得听众大笑。

另有一种学说认为，人从呆傻行为中感到的自我优越感是产生笑的起因。此学说表明，笑可以在不知不觉中反映一个人的希望与他对自己的评价。

大脑生理学权威时实利彦博士认为，婴儿的笑是因周

围的对象而产生，成年的笑则是心理活动在面部的流露。婴儿天真幼稚的笑是从旧皮质发生的本能快感。成年人的笑则受理性与感性的支配，是发自新皮质的“会社化的笑”。

总之，成年人的笑是其理性与感性的反映。奸笑、傻笑、冷笑、谄笑、嘲笑，笑可以充分暴露一个人的品性。

同时有些落语、漫才（相当于中国的相声——译者注）演员能在人情细微处逗哏，使听众情不自禁地发出愉快的笑声。有的演员追求低级趣味，引诱人们发出勉强而不愉快的笑声。使用什么样的艺术手法充分体现出演员的艺术能力与修养水平。田道圣子女士的小说、随笔之所以受读者的欢迎，是因为她在把别人作为嘲笑对象的同时也嘲笑自己，在她的所有作品中都能感到她的这种善良用心。

总之，“和气至祥”。的确，欢声笑语不断的家庭与车间，反映了生活在其中的人们心底善良、精神境界丰富。无论他们的物质生活多么贫乏，但笑声反映出他们的精神生活极为丰富。

大杂院里的居民生活贫穷，但充满人情味。所以，落语常以贫民居住区的大杂院为背景。人们在观看落语时，在笑声中得到了温暖，有所感动。它令人思考人究竟以什么为追求的目标？在这些地方，落语与卓别林的喜剧电影有着相同的艺术效果。

第五节　您希望怎样渡过假期

——幸福观支配渡假形式

随着人类文明的不断进步，劳动时间日益缩短，工休日益增多。30年前，日本人每天工作长达15小时，披星戴月，一年仅休假两次。今天，所有大型企业都一周工休两天，加上带工资休假及节假日，一年可休息120天左右。是什么原因导致假日增加的呢？主要原因是由于采用机械设备而提高了生产率。今天，随着机械化、机械人化、自动化的不断普及，使先进国家的人们的生活就象希腊、罗马时代上层社会的贵族们拥有众多奴隶那样舒适。如今的家庭主妇大量使用家用电器，如同拥有20名奴隶的昔日贵族。以往挥汗如雨，拼命工作没有休息时间的日本人开始有了大量的业余时间，尽管如此，按欧美人的观点，日本人还是劳动过度。

儒教徒、清教徒认为劳动是美德。我的外甥在信奉天主教的意大利留学，据他来信讲："意大利人认为日本人对劳动的态度几乎近似于疯狂"。

对外国人的评说我们暂置勿论。不过，日本人也开始愉快地享受假日了，这的确是件可喜的事情。现在的问题是日本人应如何对待假日。一个人如何利用假日；如何渡过假日，可以反映一个人的幸福观及人生观。

迷恋于打麻将、赌博可算是最令人失望的渡假形式。赛马场和自行车场是属于国营娱乐场所，是引诱人们花费的地方。参加者每买一张票要被扣除20%的抽头钱。可是，即使次郎长、忠治等大赌徒也不过只收10%的抽头钱。相比之

下，国营赌场也太贪得无厌了。因此，从统计学的角度讲，企图依靠赌博发财的人是十足的傻瓜。

体育活动有益无害。身体的健康与不断提高的运动成绩可以给人莫大的喜悦。钓鱼、狩猎虽可磨炼意志，锻炼身体，但同时伴有杀生行为。因此，此类活动不十分理想。业余时间，料理菜园、养花、欣赏植物的生长，体会大自然的法则无疑是高雅之事。有人认为，爱惜植物、动物是可以的，但如果过分，把兴趣移到石头上，人生也就开始雕零，终有一天自己也会躺在墓石之下。

创作活动是更高级的业余活动。从做做家具、编织、陶瓷工艺等活动到雕刻、绘画、镂金等等标志一个人进入了自我创造实现的阶段。倘若创作诗歌、小说、随笔，撰写论文就更了不起。自我实现的最高阶段是无偿地为社会服务。有人称此为："不以金钱为目的的娱乐劳动。"

如上所述，假期活动有多种形式，是体现内心世界的一个独特时间。因此，"leisure"的正确翻译应是"自我完善化的时间。"

第六节　工资并不反映工作价值

——生活目的决定工作态度

在拉丁语中"leisure"具有假日和学校两种含义。把"leisure"译作"假日"有一种消耗光阴的语感，不符合原词含义。所以，上节提到的"Leisure"应译作"自我完善的时间"。也就是说，所谓"假日"是人们谋求最高欲望的时间。

我们知道，假日中的最高级活动是不以金钱为目的的社会活动。对于人类而言，放弃金钱，不断寻求生活的无限意

义才是最大的幸福。

如果采取这种态度及生活方式，那么又如何对待自己的工作与职业呢？这一价值判断极为重要。因为成年人，尤其成年男子大部分时间都在工作，他们一生中的最宝贵时间都在职业生活中渡过。所以，这段时间对一个人是否有价值将决定一个人终生是否幸福。

假日如果是自我完善的时间，每日的工作时间理所当然也是自我完善的时间。

但是，工作与假日有着截然不同的区别。

第一点，假日是自由的，它已经从义务中解脱出来，工作则受指示、命令的约束，它不允许有个人意志。

第二点，假日活动不以赚钱为目的。而工作要领取作为代价的报酬。目前，人的劳动态度和劳动质量是依靠报酬来评价的。工作时，人们心里有一种说不出的压抑感。尤其日本人对以金钱评价自己的行为从心里感到厌恶以至有一种屈辱感。

因此，聪明人把报酬看作是公司对自己劳动的报酬，类似于“布施”。他们认为金钱是次要的。因为，作为报酬的金钱并不能准确评价一个人的能力与贡献。

报酬是物质性的、是可计算的、有限的，是外加的。职务晋升越高，能力越强，与实际水平的差距也就逐渐缩小。

与“工作的报酬”相反，“生存意义的报酬”是无限的、精神的，是难以计算的，是一种自我行为。富有才干、心胸宽阔、工作积极的人可以象渡假一样对待工作，在工作中寻求自我完善、自我实现；在工作中寻求对社会的贡献并为此而进行不懈的努力。

对工作抱什么态度决定一个人的终生幸福与否。

第七节　金钱是通往幸福之路的障碍

——金钱腐蚀人的灵魂

日本人自古以来就充分体会生活需要金钱，同时，他们又认为金钱可以沾污人的灵魂。自古日本民族就有蔑视金钱的传统。所以有江户人不让钱在家中过夜的说法及崇尚清贫，称钱为"阿堵物"的说法。

第二次世界大战后，拜金主义在日本蔓延，一切围绕金钱转，金钱至上。工会组织也助长了这种倾向，他们极力要求平均提薪，使懒汉大量增加。一味追求生活权力，忽视人的能力与贡献，其结果是使社会变成了认真劳动创造高价值的人相对吃亏的社会。这是"英国病"也是当今所谓"日本病"的病因。以"拿来主义"为中心的运动有引人灵魂堕落的倾向，有可能助长那些只知强烈"要求"，但玩忽职守、善辩的人恣意妄为。最近，工会内部也开始对此有所认识。他们感到有一种危机感，感到如此下去工会的存在价值会降低，甚至工会组织本身也有可能破裂。

财物、金钱本是完成某种目的的手段。但如果目的不明确，会变成单纯的"拿来主义"，使人的灵魂堕落。最近，社会上有一股令人担忧的倾向，许多人为了尽快把东西拿到手，超越自己现有的经济能力，大举借债。

在自己的收入能力范围内采用分期付款的方法购买物品无可非议，这实际上也是提前满足欲望。但这种方法对未经过艰苦生活，缺乏忍耐力的现代青年是不值得推广的。

生活水平超过自己的收入，人就会预支工资，向亲戚朋

友借钱，以至向放债人借高利贷，参加赌博。物质享受是无底深渊，陷进去就难以自拔。为满足自己的私欲，最终可能成为抢劫银行的强盗。一个人如果作了金钱与财物的俘虏就有可能毁灭自己的一生。

在此，若说借口，那就是日本工人工资额已达世界第二位。人均国民经济总产值也已与美国并驾齐驱，自然应该相应地提高生活水平，使人生的目标更加远大。

佛教在讲到“觉悟”时，常使用“解脱”一词。希望诸位能从财物与金钱的束缚中解脱出来，采取超然的态度，由此实现价值观的大转变，去赢得真正的幸福。

般若心经提到“无所得”，既“有所墨得”、“远离颠倒梦想”。的确,心灵自由了,才可能有幸福。让我们安于兔窝般的小屋，安于现有的物质生活条件，同时去寻求更美好的生活吧！

第八节　走向广泛交流的第一步

——从个人占有到共同所有

有句话叫作“邻居百姓”。作为一个从佃农奋斗成为自耕农的小私有者，希望自己的生活富足本无可非议，但有些小私有者常以邻人作为竞争对手，看到邻居新购置了农机具，自己也借钱添置更先进的农机具。其实，有的农机具一年用不了几天，而且价格昂贵。为偿还债务，他们终日苦恼，不得不外出打短工赚钱。添置→苦恼→作工→添置，周而复始，恶性循环。

不少日本人在自己窄小的房间里，置办了满满的耐久消

费品。睡觉时，不得不把被褥斜铺在只有巴掌大小的榻榻咪（日本式房间里铺的褥垫）上。正如外国记者的讽刺报道："日本人具有强烈的小私有者意识"。

日本人对物质过分贪恋。大量购买各种物品使住房愈发狭窄，而要住更宽敞的房间，只有借巨款。为了偿还这笔债务，不少人只好一生奔波忙碌，实在愚蠢。

今后，如果人们不去尊重使用价值，而是尊重所有价值，那就难以在狭窄的日本获得宽裕的生存空间。日本人还大量购进书籍，塞进狭小的房间中，甚而使地板逐渐下陷，这都是这种愚蠢的拥有欲望在作怪，其实，应该考虑到可充分利用图书馆。当然，目前日本的图书馆数量少，不方便，很难发挥它的作用，这实在令人遗憾。

又如汽车，完全可以利用出租汽车。近年来，经费开支缩减，出租行业便迅速发展。这一改变说明时代在变化。

不少中小型企业模仿大型企业，纷纷在疗养胜地建造疗养院。可是很意外，这一举动并未得到职工的欢迎。因为，常到一个地方去，人们很快就厌倦了，而且，中小型企业建造的疗养院不象大型企业的疗养院拥有管理人员，职工去疗养院必须自己开门，打扫积满灰尘的房间；自己烧水做饭，烧洗浴水；离开疗养院时，又必须自己整理房间。对此职工大为不满，这是去疗养院还是去打扫卫生？其结果，职工们对疗养院敬而远之。因此，莫不如让职工们每年到不同的海滨、山麓借宿，或者索兴发给职工经费，让他们随意选择自己喜欢去的疗养地方。

今后，将是尊重使用价值的时代。并将有更多的选择自由。为此，大型企业的健康保险组织应把在各地建造的疗养

院和政府掌管的健康保险合并一体，并让它成为中小型企业职工也可享受的疗养设施。

依靠国家税收生活的政府职员们以互助会的形式建造了大量的娱乐场所。现在，这些场所也逐渐对一般人开放。我希望能开得更大些，应向全社会开放，使每个人都可以享受它的共同价值。

提到共同价值，首先应重点考虑大学。日本的大学也应象德国那样敞开办学。学生们可以自由选择自己喜欢的教师和自己感兴趣的课程。承认学生在任何一所大学取得的学分，学生挣够学分即允许大学毕业，承认其学历。这样人们就不会再去计较名牌大学，诸如是毕业于东京大学还是早稻田大学或庆应大学等。学阀自然也会在社会上消失。

第九节　职衔和商标不是判断价值的唯一标准

——忽视过程重视结果的态度是愚蠢的

社会越复杂越难对好与坏、正确与错误作出判断。为此，越来越多的人企图以商标、级别、职衔作为判断价值的标准。他们认为，商标、级别、职衔具有业已形成的权威。现在，进名牌大学，求取资格已成一股潮流。偏重死记硬背的人愈来愈多，日本社会愈来愈不正常。

虽说毕业于某名牌大学的学生一般都比较优秀，可以在社会上得到较高的地位。但这不等于所有名牌大学毕业生都是高材生，都可以取得较高的社会地位。获得医学博士的人未必全是名医。但现在，人人迷信职衔，一些人不惜破费钱财，冒着犯法的危险争取职衔。

谁都以为教授具有渊博的知识，是知识的权威。其实，这是错觉。当今，大学教授的数量远远超过昔日高中教师的数量。因此，滥竽充数者大有人在。学生就教于这种教授，自然就会发生出卖选举权，换取少许金钱的令人惊异的行为。这种事发生在培养师资的师范大学，令人不胜惊恐。

我们不应为职衔所迷惑，必须具备识别事物本质的能力。应以谨慎的态度去阅读那些动辄就用外国文献、附和他人学说的论文。面对复杂问题，人们应该独立思考、摸索，用自己的语言论述自己的证明。我们应该培养自己的答辩能力，力争慧眼识珠。

同样，以为有了科学家、专家、技术人员的保证就可以放心、保险的想法也是错误的。亚急性脊髓视神经病和孕妇服反应停所生下的“海豹儿”畸形儿就是最好的例证。这两种病都是在病人服用某些公开销售的药品后发生的。

因此，人们认识到，应该重新评价那些被权威承认的东西。以公害问题为转折，人们开始强调工艺鉴定。即使在企业内部，人们也提出应对以往的经营管理方法重新加以检查。

美国的经营管理虽说很出色，但在日本不一定同样有效，有可能产生副作用，出现“过敏”现象。因此，准确识别外来经验是优秀企业家的职责。

我想再强调一点，切莫仅评价结果，忽视过程的价值。

而今，社会上出现了事事求快的倾向，以致有些人连吃饭也希望快，终于发展到花钱买饭吃。过去，青年人在发怒前是尽量压抑的。现在的年青人动辄暴跳如雷。快速化的

倾向使社会上产生了许多轻生自杀或因一点小事就把同班同学杀死等等令人难以置信的年轻人。

第十节　人生的最大价值在于创造

——能否发明创造是衡量一个人价值的标准

看看我们周围就不难发现，我们身边的一切都是祖先发明创造的。也就是说我们今天得以幸福生活离不开祖先的发明造创。我们使用的纸、笔、墨等都是别人发明的。这一切是多么令人感谢啊！因为祖先为我们创造、发明了这些便利的东西，使我们过上了幸福生活。为此，我们要感谢祖先。

人生活在这个世界中，都希望有所发明、创造，以博得后人的感谢。可以说，人生的最大价值在创造之中。

创造始于模仿。过去，“学习”一词是从“模仿”一词派生而来的。儿童通过模仿兄弟、朋友、长辈而成长起来。他们在模仿中，还逐渐加入自己的东西。

开始时，很难断定模仿有何种程度的创造因素。不过，大人应该迅速从中发现创造因素，及时鼓励、夸奖，人都是通过这种方式慢慢成长的。

在此，表扬时的价值标准十分重要，前辈、上级的作用也十分重大。前面提到过不仅要重视结果，还应重视人们的工作过程，给予正确评价，这是很难的。的确，有时工作的结果是失败或者结果与以往相同，但如果工作过程中出现创造性因素，则负责该项工作的工作人员可能大有前途。作为前辈、领导应及时发现这些创造性因素，热情鼓励晚辈、下级，只有如此才称得上是一名合格的“人生教师”。

发明创造始于对一切既成事实的怀疑。它是在分析已知的诸要素，寻找新方法的过程中产生的。

无论是已知的要素，还是既成的事实，都要通过向老前辈、老师傅学习方能掌握、了解。开始学习，应抱谦虚的态度，在学习过程中孕育新的思想火花。正象本节开始提到的那样，人不甘心以模仿他人来渡过自己仅有一次的人生，强烈希望为后人留下那怕一点点自己发明创造的东西，只要你有这种强烈的意志、愿望与决心，就一定能有所发明创造。

在评价创造性的行为之前，应正确评价下级的信念、愿望，给下级以鼓励。这对上级是极为重要的价值判断。

本章以《正确判断价值的十规则》为标题，从各角度进行了探讨。自然，价值判断的规律未必仅限于这10个方面，肯定还有其它重要的规则。

总之，我希望诸位能掌握这10条规则，最好画一张检验表，争取更准确地进行价值判断。

第 五 章



判断他人性格的十项原则

第一节　切莫以貌取人

——危险的一见钟情

拥有部下的经营管理者自不必说，任何人都应该正确判断一个人的德行，这对充实我们的社会经验极为重要。

前面已经提到过如何判断一个人的德行，本章准备继续就此谈一些重要问题。

每个人都是凭直觉去测猜初次见面的人，并以此判断出他的德行。这就是所谓第一印象。

社会上有些人十分重视第一印象，尤其是长年与社会打

交道，熟知各类性格的人。如侦探、教师以及公司的人事干部等，他们中间的一些人对第一印象颇为自信。有许多著名侦探就凭瞬间的闪念或某种直觉来辨别对方是否是罪犯。

众所周知，作家广津和郎曾面见松川事件的被告人。他看到被告的双目明澈，便立即断定被告不是犯人。以后被告果然无罪获释。这证明了作家凭第一印象判断的准确性。

的确，由于灵感的作用，有时，第一印象与事实确实完全吻合。但这除非那些经过长期训练的行家里手，其它人是很难做到的。

高岛易断先生从事相面多年，以"莫开尊口，言必有中"著称。他本家中有位算命的老先生，一次竟被前来算命的人杀害，但老先生却未能一眼看出。因此，我们外行人就更不能过分相信第一印象了。

如最近行凶杀人的罪犯。案发后，邻居和公司在回答记者采访时，大都说："哪能呢？那么样的一个人怎么能……。"

有的人极为残忍，但外表却是一副连虫蚁都不伤害的慈悲像，这往往使人麻痹大意。骗子行骗正是充分利用了人们的这种错觉。因此，我们切不可疏忽大意。

反之，有些人在我们眼里似乎满脸阴沉，相貌丑恶，但在接触过程中却发现他感情丰富，是个心底善良的人。

在此看来，重视第一印象固然有其道理，但我认为判断一个人，首先不应带有某种先天的偏见，不要以第一印象取人。

有时，俩人一见钟情难舍难分，婚后才发现她是一个放荡女人。有句名言"恋爱是欺骗的开始，结婚是欺骗的结束。"此话言之有理。因为"情人眼里出西施"，就一见钟情，

匆忙结婚，造成终生悔恨，这是不明智的。

当然，相面和手相也有其一定的道理，我并不否认它对判断一个人的德行的作用。另外，还有一些通过表面现象来判断人的德行的密诀，这将在以后予以介绍。总之，对一个人，不要过早匆忙地做出判断。

第二节　优点寓于缺点之中

——金无足赤　人无完人

为什么不能仅凭第一印象轻易地判断一个人的德行呢？因为人都具有两面性。

有这么一句古话："人的心目，神与恶魔同在"。又有人说："人类的上半部近于神，下半部近于兽"。人类具有他的理性，当人们本能地抑止兽性的一面，努力成为更高一级的人类时，暴露于外表的是人性的一面，自然光彩夺目。

传说人的心脏由三层或四层组成，最外层称为个性。它的形成得助于人类理性的努力。因此，极为脆弱，容易破裂。饮酒导致丧失理智或雷霆大发时，心脏最外层(个性)就会暂时脱落。因此，也有人称其为假面孔。

我们高度评价努力的作用，同时还应该了解到，每个人还隐藏着本能、情感、兽性的一面，换言之，每个人都有优点与缺点，美与丑。它们之间是相辅相成的关系。

假设美与丑是一个球体，那么，向外凸起的部分就是"美"而球体另外一面必有凹陷的部分，此处就是"丑"。一般而言，凸起量与凹陷量大体相等。即凸起部(美)愈大，凹陷部(丑)就愈明显。

真、善、美与假、恶、丑诸要素组成一个人的内心世界和外表容貌。人们可以自由观察任何一方面，任意予以评论。

德康时代的著名学者荻生徂徕先生，曾引用一句名言阐述了这个道理，“人材有瑕疵，无疵非人材。”

所谓瑕疵是指疵点，即假、恶、丑。他还说，“没有必要看一个人的缺点，看看他的优点就足矣。”

此外，要观察显著优点往往需要拉开一定距离。富士山是日本的骄傲，甚至被称为日本的“心”。然而，这座美丽神圣的山峰，一旦走到跟前，却遍布灰土与粗糙的大山岩石，而近处山群身着绿衣，远比她秀丽。那时，你一定会想，“哎呀！这就是世界著名的富士山吗?”

历史上有些被誉为名流、天才、英雄、伟人的人们，私下却十分粗暴，他们的家属、下级终日处在蛮横、任性、疯狂的生活中，深受其害，以至怀疑他们这种人何以受到社会的极力称颂。总之，不能正确把握这对矛盾，就不能对一个人做出正确的判断和评价。

第三节　诚实之人言而有信

——人往往看重小事

我们常常评论这个人好，那个人诚实。干出一番大事业的人，尽管可以誉为伟人，却未必能称为好人。

那么，判断一个人的好坏究竟以什么为标准呢?答案往往出乎意料。因为人们之所以钦佩，感激某人，常常是出于微不足道的小事。

这种看法当然出于我的主观。人们之所以深深感动，

是因为那些事在当事人的心目中关系重大，故而铭记在心。事情的起因无论多么微不足道，但它却与人的品质紧密相联。

假设一位十分繁忙的世界名人。在一次办完事后，与一名普通人偶然交谈，并开口承诺了一件小事。因事情是在即将分手时顺便提到的，所以当事人也不抱什么希望，随时光流逝，或许淡忘了。

然而，在一个出乎意料的时刻，那位名人把自己承诺的事情圆满地办好了，当事人万分感激。“那位大忙人，连一件小事都记在心上……。”

“诚”字拆开，为一“言”字和一“成”字，即说到做到，信守诺言。那怕承诺的是一枚邮票，一张火柴商标。其意义并不在于金额的多少，货物价格的高低。重要的是让人觉得对方尊重自己，没忘掉自己。这样，无论何时，别人都会感到，自己没忘记对方，对方也不会忘记自己。

反之，把别人忘掉，这是最伤人的。因为，问题不在于忘记的事情大小，而是它意味着忘掉一个人的存在。因此而刺伤人的心。忘却会失去对方的信任，也伤自己的心。因此不要承诺毫无希望、没有把握的事情。

已经约好的事情，应该留心记入笔记本。如笔记本没有备忘栏，有人留意在完成的事后划对钩，在未完成的事后划红圈。这种人自然会博得与其交往共事的人们的赞誉。

不过守信者当中也有骗子，他们利用了人们相信自己的心理。例如借钱，最初他们只借一小笔钱，并按期连本带利归还。以后，借款数目渐渐增多，但仍然信守归还日期，在博得债主信任，充分放心后，遂将大笔借款归为己有，逃之夭夭。因此，我们万不可疏忽大意。

象这样的骗子应另当别论。一般来说，凡是连微小诺言也信守的人，可看作是诚实君子。

第四节　文人相轻　古来如此

——有同类缺点的人相互厌恶

不知什么原因，在日常来往的各种人中，有人第一眼就使你反感，所谓“无故生厌”。这种厌恶感是出自感情的、本能的，而不是理性的。这也是第一印象的一种反应。

这种“无故生厌”，不同于因对方相貌丑陋，态度恶劣而引起的不快。对此有不少见解和分析，我认为下述意见是比较合适的。

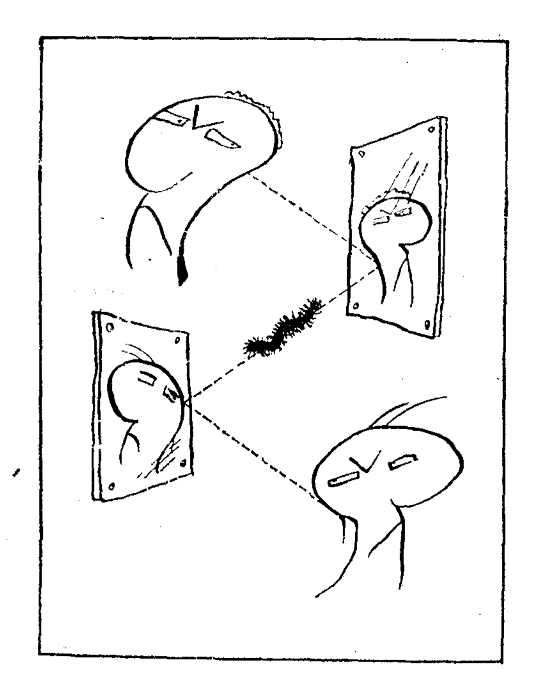
当你认真观察使你讨厌、反感的人时，一定会意外地发现，那个人的缺点与你自己的缺点十分相似，那人与你有许多共同之处。专横自私的人讨厌专横自私的人，虚张声势的人对虚张声势的人也本能地抱有敌意。

那是因为对方起的作用宛若一面明镜，把你自己不愿正视的某些缺点，加以放大，如实地反映出来，故而引起你感情上的不愉快的缘故。

常言道：“以人为镜，矫正自己”。希望诸位冷静地检查自己的缺点，使优点得到发扬。

人类的心理十分微妙，常常无意中把自己作为一把尺子，衡量他人并做出某种判断。因此要正确判断一个人的品性，给予准确的评价，首先应该反省自己，认真检查自身这把尺子的精确度。

此外，如果自己无缘由地讨厌对方时，切不可感情用



事，应该保持一定的距离，来训练自己的判断力，以便重新认识对方。

既然具有相同缺点的人，会相互排斥，那么，具有相同优点的人相互排斥，也就毫不足怪了。

尤其是那些控制某一组织的人物，往往本能地排斥那些与自己能力相等的人，以及那些隐藏着更大实力，潜在威胁自己地位的人。

独裁人物对于具有工作能力，将会对自己造成威胁的危险人物，常常百般挑剔，企图乘他们羽毛未丰之际，加以排除。因此，他们喜欢把唯命是从的二流人物安排在自己的身边。

独裁人物去世后，身边的人没有继承高级领导的能力，即使暂居要职，很快也会倒台，被潜伏在自己身边的实力人物取而代之。纵观古今中外，自会明白。

摒弃私心，超脱利害关系，正确估价他人并能做到自知之明，是难能可贵的，望诸位了解这一点并力争处事公正。

第五节　观其姿势　见其性格

——暴露在姿势、态度中的性格与心理

因为我们不可能窥探一个人的内心世界，而只能借其外在表现判断一个人的性格。前面提到的相面即是一例。此外，也可通过一个人的讲话方式与词语，判断一个人的性格。这也是一种有效的方法。对此，将在本章第七节加以介绍。

本节准备介绍另一种方法，即通过人们无意中显露出的态度及姿势判断一个人的心理与性格。这种方法，我们平日常有接触，多少有所了解，并且常常有意无意地用来判断人的性格。

例如，抱着胳膊表示在思考问题；抱头表明一筹莫展，或患有疾病；低头行路，步履沉重，说明灰心丧气；昂首挺胸，郎声交谈是自信的流露；常挂微笑为幸福的象征。凡此，人人皆知，无需传授。

面试时，考官重视应试人无意中暴露的姿势。有时称之为“体话”（身体姿势表达的语言——译者注）。一言不发，羞羞答答，揉搓手中的手帕，说明当事人心里有话，却不知从何说起。

目前，正在出售几本有趣的参考书，对于准备研究“体活”的人们颇有益处。本节在最后列举了其中的几本。我从书中选取了几个具有典型意义的例子，现介绍如下。

·有人斜躺在座椅上与别人交谈，这是一种虚张声势的姿势。它暴露了此人内心世界异常空虚，真正有实力和自信的人，反而会探身谦虚听取他人讲话。

·正与人交谈时，忽然抱胳膊、盘腿、叉腰，一般表示不同意对方的意见。

·深深坐入沙发，往往表明此人内心不安。

·双手插入裤袋听人讲话，是一种极不礼貌的举动，是不信任对方的姿势。

·欧洲人发怒时总是突起下腭。相反日本人却往往紧绷下腭。有人认为，前额窄狭的人具有某些专业知识，眼角上吊的人刚强好斗，四肢松驰的人缺乏干劲。

有的研究者认为，姿势的正面反映一个人的未来，侧面反映一个人的过去。

参考书：《肉体言语术》，石川弘义著。《识人之慧》，门胁尚平著。

第六节 观察癖好 了解性格

——肉体在无意中如实地反映着内心活动

本节是上一节的补充。谈到人的癖好，有这么一句俗话，“再没有癖好的人也有7个癖好，有癖好的人就有48个癖好。”也就是说，人人都有癖好，它肯定会在一个人的行为上暴露无遗，不论你是否愿意，它都反映着一个人的内心

世界。

观察他人之前，首先应该自我反省，检查自身的癖好。癖好有好有坏，客观地观察自己，一定可以有所发现。

我有个习惯，在思考什么新问题或着手一项新工作时，喜欢清理资料，将身边整理一番。因为此时自己心中杂乱无章，所以把注意力放在杂事上，随着一点点清理，妙计往往会莫名其妙地涌现出来，心情也转为安定。

我常常无意识地抖动双腿，妻子指责不雅观。过后经分析发现，抖动双腿是内心不安，是苦思良策时的一种无意识举动。这犹如飞机与汽车发动时，车身或机身因发动机起动而隆隆作响。当发动机达到一定温度后，出发的准备也随之就绪了。

有的人在感到别人讲话欠全面、枯燥无味时，会无意识地用手指弹桌子或拨弄圆珠笔杆，发出吧吧的响声。但他自己一点也觉察不到这声音影响了他人。这种人多为神经质。

观察一个人的癖好，可以了解一个人的性格、心理、心情。

例如：

·经常无意识地抚摸上腹部或胃部的人，多为神经质。

·弓背人多爱发牢骚，性格孤癖，厌恶交际。

·啃指甲、吃手指的人，是精神上不成熟的表现。

·谈话时摆弄身边物体，说明此人精神紧张。

·以唾液舐湿烟嘴的人多为孩子气。

·谈话中不时按抚鼻子，说明不赞成讲话人的意见。

·喜欢带太阳镜的人（视力差的人另当别论）多为流氓无赖，或是不愿别人见到自己的表情和真实面目的小心谨慎之人。

·会议中有人做出异于众人的姿态，说明他要发言。

·热衷揶揄嘲讽的人是一些攻击性强，好夸耀实力的人。

·无视自己的失败，指责上级的人，是一些依赖性强，永远不会成熟的人。

·强烈的自卑感是优越感的反面，因此自卑感强烈的人多采取令人吃惊的举止。

第七节　口头禅反映性格

——本人不易察觉的无意识反应

我们可以通过一个人的癖好、动作、服饰，了解他的心情与性格。也可以通过一个人的言谈举止，极为准确地掌握他的特点与气质。

口头禅也是一种癖好，但它不同于动作、服装与发型。因为口头禅虽然也传入你的耳朵，但它埋没在一连串的话语中，难以给你留下印象，所以稍不注意就难以觉察。

大平正方首相讲话时给人一种老牛倒嚼的印象，以其"啊——呜——"闻名日本。其实"啊——呜——"只是一种假象。据语言专家讲，历届首相中大平正方语速最快。讲话时，他常以"啊——呜——"开头，尔后滔滔不绝，使对方瞠目结舌。

大平首相内秀于心，是个非同小可的人物。当然，没有这种本领是做不了首相的。

性格刚强自信的人，很少使用"那个……"，"嗯……"，"这个……"，之类的口头弹。反之，小心谨慎、神经质的人常

用这类词汇。而一味滥用这些词汇的人大抵属于病态。

讲演中使用“であります”、“であります……が”（相当中文的“是”，常用于讲演——译者注）等词汇的人属于外向型。使用“です”（相当于中文“是”，语气恭谨——译者注）的人属于内向型的慎谨之人。

此外，经常使用流行词汇的人缺乏独立性，喜欢浮夸。

喜爱使用外来语或外语的人虚荣心强，有些装腔作势。

理直气壮地使用方言的人，个性强，颇为自信。

语言心理学家三村侑弘先生是研究口头禅的专家，著有《口头禅相面法》、《以口头禅诊断性格》等书。

下面简略介绍其中一部分。

电视明星大桥巨泉讲话时常常一连串的使用“果然”，世界满垒大王王贞治选手谈吐中也常说出“果然”。这类人自以为是的倾向强烈，强调个人主张。

经常使用“其实”的人，希望引人注意自己，他们任性、倔强、自负。与人交谈时，随着对方的每句话而连称“确实如此”的人，大多任性浅薄。

经常使用诸如“最后怎么怎么”之类词汇的人，大多是潜在的欲求未能满足。

懂得如何运用口头禅去判断一个人的德行后，就可以兴趣盎然地听取上级及他人的讲话，其乐无穷。

第八节　成大器者锋芒早露

——从大处观察问题思考问题

常言道“寸蛇吞象”。狮子从小就有帝王的风度，可爱的

神态中含着逼人的威严。同样，人类也自幼就具备某种气质。因此，有些人非常懂得养育的重要性。

有些人并非出身名门，但人们预言他将会成为风云人物。在大公司中，每年有几百名新参加工作的人员，其中有的人刚一参加工作，就有人认为："这家伙30年后会当经理。"这并不因为他毕业于名牌学校或进入公司时成绩优异或与经理有特殊关系。也不在于他体格魁梧是个美男子或经常锻炼，体魄健壮，而是因为在同期进入公司参加工作的伙伴中他璀璨夺人。

有时，我们称赞某人是"干才"，好似毫无因由。其实，这是在充分调动自己大脑里的丰富经验，通过综合判断之后做出的结论。

这么讲，也许有点不可知论的倾向，因此，下面我列举几条"干才"的重要表现。

·经常注意倾听对方的意见，尽力了解对方所要表达的内容。

·不轻易反对，不吹毛求疵。

·随时了解别人的优点，处处向别人学习，几乎不讲别人的坏话。

·关心各类事物，涉及面广，学识渊博，不炫耀自得。对公司中无人问津的部门也关心，不持偏见。

·不盛气凌人、自吹自擂，不夸耀学历，自以为是，谦虚谨慎。

·不轻视小事，对工作竭尽全力。

·思考问题、开展工作时、能从大处着眼。自觉站在上级的立场，深知自以为是的害处。

·交谈、集会时一般能在最后做出决定性的发言，充当

归纳人，左右一切；或在会议中充当提问人，常常提出一针见血的问题。

·不逢迎上级、前辈，当言之事一丝不苟。凛然不可侵犯。即或偶有疏忽，上级与前辈也一般不轻易对其加以指责。

·人事关系良好，不属普才型。偶有愚鲁，不招人憎恶，有令他人为其卖命的魅力。

·令人感觉有领导风度，重情分，讲友谊。

以上列举了11条干才的标准。列举这些标准并不是说干才都必须具备这一切。若是那样，简直成了圣人君子，英雄豪杰了。其实，生活中的干才往往只具备其中的一小部分优点，但这一小部分优点在干才的幼年时就已显露出来。

最后，我再强调一下，干才不是圣人君子，他们不可能具备一切美德，但每个干才必须具备这样的条件，既能站在上级的立场上考虑问题，又能充当忠实的听众，作出色的归纳人。

第九节　辩别人材八要素

——如何鉴别人材

上节谈到如何辩别年轻时显露头脚的人物。这正如一句谚语所说："伟大人物，自幼出众。"

本节继续介绍有关判断、鉴别人材的一些要点。

首相的咨询机构经济审议会中设有人材开发部。该组织回答人们提出的各种问题，并对人材做出详细定义。

概括其要点，我认为人材必须具备下列三个条件：

一、工作欲望(性情、活力)。

二、领导能力(共鸣性)。

三、创造力。

我认为上述三个条件中还内涵着专业知识、技能及广博的教养。

人材开发部在对人材下定义时，还特别引人注目地提到"人材是自我启发之人"。

月刊杂志《首脑》1978年11月号中，刊有特集"人材鉴别法"。许多人在文章中，借实例阐述了人材的各种表现。

下面列举5条，我认为的确是有道理的。

· 日本的人材不仅应有事业能力，还应具备善于待人接物的本事。应宽宏大度，在给人以信赖感的同时，还要有一种行为莫测的危险性(独创力)。

· 动乱年代的人材，不仅要有学问，也要善于行动。还应具备适应时代的新知识和新技术。

· 大公无私，积极工作，不忽略小事。

· 能将正确的创造原理与正确的研究融为一体。

· 非凡即平凡，人材应是关心整体的人。

以上5条是从会田雄次、奈良本辰也、小林一三、中山素平等人的谈话与文章中摘录的。

总之，他们胸怀宽广，勤奋向上，与众不同，有着不可思议的影响力和魅力。

司马辽太郎、海音寺潮五郎、子母泽宽等作家塑造了一大批富有生气的人物。这些人物正是日本人所敬爱的人材。至于他们的特点，请诸位回想一下丰臣秀吉、织田信长、坂本龙马、胜海舟、吉田松阴等人自然就会明白了。

第十节　志向决定性格

——士别三日　当刮目相看

前几节，从各个角度探讨了性格及人材问题，并介绍了一些判断方法。诸位对这几个要点了解了吧！

人类是大自然的一部分。我们应该明白，正如大自然每日发生变化一样，人类也时时刻刻在变化着。

古人云"士别三日，当刮目相看"。对待旁人我们必须持这种态度，否则就难以正确判断别人。

当然，在一小节里要祥尽介绍人类的复杂性格，显然不可能。但我认为在人们的种种特征中，下列两点可以说是决定性的判断标准。

一、胸怀大志。克拉库有句名言"年轻人要胸怀大志"。当然，胸怀大志不仅仅限于青年时代，人应终生胸怀大志。远大的志向可使一个人的优良性格超越出身、学历。人的优秀性格必然要显露出来，从而大放异彩。

二、简单说是"体谅"，复杂说是"共鸣"，这是由志向必然派生出来的。一个人能在多大程度上站在对方的立场上考虑问题，决定于他的品性。

不能站在他人立场上思考问题的人，作为一个"社会人"他只是个孩子，只能说他在精神上发育不健全。

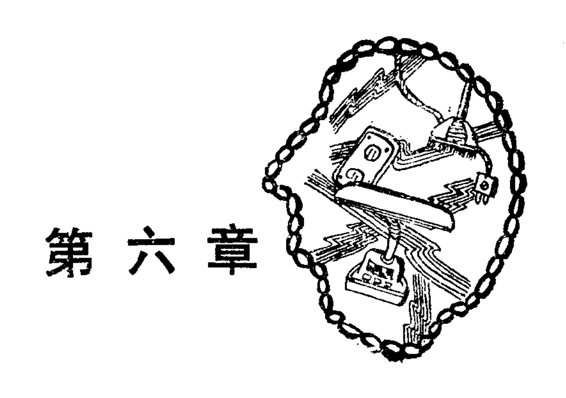
福音书中有段话"己所不欲，勿施于人"。对于谋求人类幸福，社会光明的人，这是一条千古不变的至理名言，在此可称之为黄金律。这段话的主要意思是要人们站在对方的立场上思考问题。

如果人人能站在他人的立场上思考问题，人类将能和睦相处，事业繁荣。至善至美，莫过于此。

归根结蒂，所谓“人性”，不是可以归纳为上述两点吗？

摒弃自我，为了共同生存的人们，珍惜仅有一次的人生，力图创造更美好的生活志向；站在他人的立场上思考问题，处处体谅别人，可以使我们的性格日趋完善，日益崇高。因而，判断一个人，我认为也应该认真考虑这两点。前面提到“士别三日，当刮目相看”。其含义大概是，当一个人某天突然省悟到黄金律后，他会发生令人吃惊的变化而成为一个新人。

第六章



日常业务中的十个指导性判断标准

第一节　正确引导丧失自信的下级

——如何选择富于鼓励的语言

本章谈谈如何处理工作及家庭生活中日常发生的一些琐事。

首先是如何对待下级丧失自信的问题。

丧失自信有多种原因。如受到上级申斥，对工作丧失自信。另外，在同行的理论争论中败北；犯严重错误；被恋人抛弃等都可以成为丧失自信的原因。虽然当事人平时并不认为这些事会使自己丧失自信，但当他接触到严酷的现实后，

却终于自暴自弃，丧失了自信。

自信非常重要。所谓教育指导，简单说，就是“帮助受教育者树立自信。”这是教育者指导的关键。本章涉及的10节内容，都可以说是指导你怎样帮助受教育者恢复自信的。本节只准备作一些概述。

下级丧失自信的原因五花八门，现将主要原因列举如下：

· 被赋予的工作、任务超过本人能力时。

· 未经认真的训练与指导，被赋予复杂的工作时。

· 领导事前没有明确颁布评价工作好坏的标准，部下自以为很好的劳动成果遭到冷遇时。

· 不堪忍受前辈的欺侮，同行的挑剔时。

· 失掉挚友的支持时。

· 疾病或外伤引起体力衰竭时。

· 本人的信念与信仰发生动摇，价值观崩溃时。

· 被恋人抛弃，受到轻视时。

凡此种种，不一而足。

任何人都曾有过不幸的遭遇。人们依靠自己的力量，克服困难，渡过难关，重新树立信心，一步步成长。

作为上级（或前辈）应及早掌握这些情况，找出原因，分析当事人的心理状态，不失时机地给以指导。

此时，选择什么样的鼓励性语言与掌握时机同等重要。这种选择语言的判断力决定于领导的指挥能力。当然，这一切都不易做到，只能具体问题具体分析。故拟在下几节通过举例详加研究。

雏鸟孵化时，力图从内啄破蛋壳。同时，亲鸟也力图从外啄破蛋壳。这可谓“不约而同”。教育者切不可失掉当事人

迫切希望指导的瞬间机会。最后，我再强调一下，应选择富于鼓励的暗示性语言。

第二节　怎样对待严重的迟到与缺勤

——这些行为意味着什么？

有时，一向工作认真的青年职工突然开始迟到，缺勤严重。

如果这个青年职工身体不适，那么，脸色一定很难看。如果的确是身体患有疾病，就应首先劝其早日就诊，把身体康复放在第一位。如果有些人身体没有什么毛病，行动一反常态，那么，他思想一定有什么问题。

公司职员患这类病，一般多发生在 5 月。所以又称 5 月病。是精神病的一种。为什么称 5 月病呢？因为 4 月份长工资、提级，人事有所变动。一些受到刺激的职员，进入 5 月后，终于不堪忍受，紧绷的心弦嘎然断裂，精神进入崩溃的边缘。

确实，这些当事人自己也明白，因为受到刺激而迟到与缺勤是不应有的行为。

当今的一些年青人，一旦厌烦公司，厌烦工作则立即辞职，干脆利落，绝不拖泥带水。

可是，有些年青人为什么迟到、缺勤呢？这个问题如果询问他本人，答案自然最为迅速。

他们可能说一些心情不佳啦，等等含糊不清的话，不会讲出真实原因。即使询问他们的朋友与前辈，也很难搞个水落石出。

此时，作为上级应该寻找原因，考虑如何处理。如果我是上级，我将这么做：

有时，一些工作极为认真的职员突然出现反常行动。只要他们不是诸如疾病、失恋、家属患病或家庭纠纷等特殊的原因，也就不会是真正想辞职不干。我认为这是因为此人以为自己一贯干得不错，可上级始终不予评价、肯定。因此，他们终于等不下去了，采取了反常行动。

正如一首歌所唱的那样："既然推不行，拉着试试看。"积极工作得不到评价与肯定，那就转体180度，采取消极行动。

这种心理同于幼儿。当某个幼儿受父母的宠爱时，弟弟妹妹出世了。以后，父母的爱一分为二，转而照料幼小的弟弟妹妹。这时，他开始感到欲求得不到满足，便以恶作剧、损害玩具等行为力图吸引父母的注意。我们应该认识到，迟到与缺勤的心理在本质上也是一种消极行为的自我显示，是一种希望上级能评价自己的存在价值的示威。

第三节　难以决定是否应该批评下级时怎么办？

——如何正确运用批评

不知道该不该批评下级时怎么办？这当然需要酌情处理。虽然批评自己的孩子无所谓，但批评一个独立的成年人是一件大事。作为上级，心情应是沉痛的。

因此，上级最好事前使部下完全了解自己的批评原则。尤其近几年，青年人在学校、家庭没受过任何严厉的批评，以致他们一受到批评就大发雷霆。过去的青年人发火前往往

极力忍耐一段时间，现在的青年人都变得脾气暴躁，一触即发。因此，现在出版了一些过去根本无法想象的有关批评方式的书籍，设立了一批稀奇古怪的批评研究室。

过去，申斥即为指导教育。孩子们终日在申斥声中成长。

然而，今天错误的民主化竟使人们不能严肃地批评孩子，令人忧虑。今天已不同于昨天。因此，领导必须事前向下级申明批评的原则。在此基础上，多加批评教育。不过，批评下级时应注意下列几个原则：

一、批评时要避免有伤人格的语言。

二、批评某个过失、只限一次，不要翻老帐。

三、认真区别是当众批评好，还是私下个别批评好这两种情况。

四、应尽量听取下级的申诉，酌情对待，使批评有的放矢。

五、批评应依照暗示、启发、劝告、提醒、训戒、斥责的顺序进行。

如上所述，批评是在对批评方法经过充分斟酌研究的基础上进行的。

有些领导不知是否应该对下级的某些行为提出批评，是因为领导本人就没有一个批评的标准。此时，即使对下级提出批评也不会有威力。反而会招致相反的效果。因此，最好稍加等待，过后再做判断，提出批评。

模棱两可的态度多半是由于领导还没有正确了解事实，批评的原则模糊不清，特别是因为事实本身尚不清楚，主要是听传说，而不是亲眼目睹所致。

因此，批评之前，应该听取当事人对事情原委的申诉。

这是领导解决问题的前提。批评的目的在于使下级端正态度，检查错误。所以无论是高声申斥，还是和风细雨式的批评，只要能达到目的，两种方式均可。

作为一个领导，心目中只要有帮助下级，促其进步的心情，采取任何批评手段都无不可。可是，如果领导内心产生了以我为中心的不纯心理，例如，企图显示自己作为上司的威严，就会使批评丧失应有的意义。此时，应该停止批评。

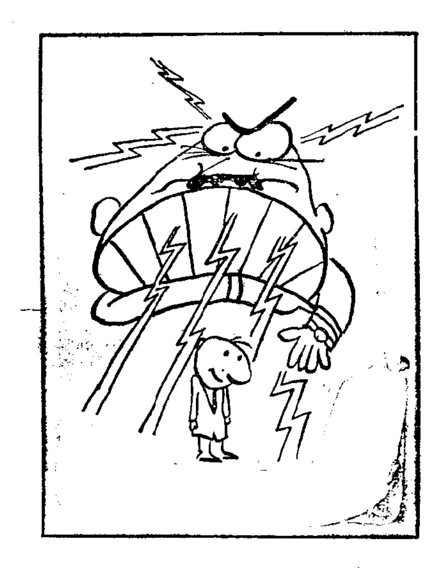
第四节　清楚知道下级犯有错误时

——领导的关键在于掌握批评时机

再略微谈一下批评。当知道下级因不按上级指令行事，犯了错误时，应不失时机地当场给予批评。此时，一切犹豫与不闻不问都将招致恶劣影响。

当事人自然也意识到自己的行为应该受到批评。如果此时领导不提出批评，反而使当事人疑惑不解，认为领导要求不严。其它下级也会认为："领导不过如此。"或认为："我这么干，他就批评，领导不公平。"总之，放弃批评，只能招致下级不满，使领导的威信降低，有害无益。

日本有个工厂建在东南亚某国家。一次，管理人员巡视车间，发现一个工人操作不得法。管理人员以为这个工人不懂得作法，注视片刻走开了。当管理人员巡视一周，再次来到这个工人身边时，发现他的操作方法还不正确。管理人员随即提醒他。可是，工人极力争辩："刚才不批评，为什么现在批评？"



部下犯有错误时应当场给予批评，不要没完没了。不批评部下不是真正的爱护部下。

人们都希望有了错误后，能当场得到明确的批评。这是人们的普遍心理。有个女工在一次座谈会上讲到，“有时上级只是站在我们背后，目不转睛地看着。发现我们失误也不提醒，常常一言不发地走开。实在讨厌。”

不清楚那个上级没进行批评的原因是什么，也许是认为不值得提醒，也许是错过了批评时机。但在下级看来，上级当面不提醒，不批评，事后，肯定在人员考察时给自己坏分数，这样的上级阴险可恶。

作为下级，希望领导不失时机地给自己以简洁而严厉的批评。高岛商店的董事石原一子女士是名扬日本的第一个女性董事。有不少男性部下。当别人问她怎样批评下级时，她回答：“批评要严厉简洁。关键不要没完没了。”不愧是

个令人钦佩的女子，值得称赞。

听说有些新参加工作的职工，过去很少受过批评。所以初次受到批评后，常常在开始时不知所措，惊恐不安。可是，片刻之后，却笑起来。那是因为批评不是憎恶对方而是爱护对方。出于爱的批评，被批评的人当然乐于接受。

青年人在多愁善感的中学时代，认为批评对自己是强烈的刺激。但毕业后，随着年龄的增长，他们会充满感激的心情想到老师那时对自己的批评是关心自己，是促进自己健康成长的逆耳忠言。

企业也一样。一个老资格的管理人员断然指出："不批评下级并不是真正爱护下级。"最好的批评应是充满诚意的批评。那样，尽管下级受到大发雷霆的批评，也会很快领会到上级的真意，体察领导的关心，因而对领导感激不尽。

第五节 对下级的汇报不满意怎么办？

——下级希望上级了解自己的工作过程

要求下级汇报工作，理所应当，这是工作中不可缺少的一环。只布置工作，不检查工作的领导，最令人失望。

不过，有时下级并不愿意向上级作汇报。因为部分领导对下级的口头汇报往往只是不耐烦地听听而已，使人扫兴。至于书面汇报，就更没有兴趣了。因为写汇报十分不易，费尽心血写成的汇报，不知上级是否过目。即使有时似乎看过，也大多是指责字迹潦草，错别字多等等，很少涉及内容。所以，下级越来越讨厌汇报。

领导对下级的汇报及报告不满意，准备批评下级时，首

先应该反省自己作为一个领导，指导布置工作是否周密细致。

领导事先应该叮嘱下级，写汇报之前要考虑领导希望了解什么。书面汇报，一般应结论在先，说明在后。至于口头汇报，不要没完没了的汇报经过，使领导焦躁厌烦。

应该告诉他们，一般说来，当领导工作繁忙时，只要上级不主动寻问“很不错呀！你们是怎么干的？”那么，有关事情的经过的汇报完全可以省略。

不过，下级往往希望领导听取事情的原委。成功时是如此，失败时更是如此。因为下级希望领导了解自己失败时的努力。体察不到这种心情，就称不上是位善知人心的领导。

书面汇报也是一样。如果领导对下级的书面汇报不满意，只是盖个图章即送有关人员，那就太使下级扫兴了。此时，下级往往比上级更为不满。“真看了吗？”“作评价了吗？”“知道我为写汇报花费了多少心血吗？”对下级的汇报不满意时，那怕退回去，也比毫无反应要好。

聪明的领导，往往将下级的书面汇报复印出来，一式两份。正式汇报转交有关部门。副本则自己处理。用红笔标出赞赏之处。不明确之处标上问号，订正错字。最后，尽量详细地写上自己的感想与评语。然后，交还本人。下级对上级领导能如此认真地阅读自己费尽心血的汇报，会感激不尽。以后，领导即使不去一一催促，下级也会主动向领导汇报。

有些领导大概会说“这可做不到。”此言差矣。领导哪怕只写三、四行评语，也可以体察到下级为写汇报付出的心血。相同的实践往往产生相同的感觉。领导如果设身处地地想一想，自己给上级打了报告而丝毫得不到反应时是怎样的心情，则自然会产生一种对下级的同情感。

第六节　如何对待下级借钱

——出借金钱将带来什么后果

本节谈谈有关指导部下私生活的问题。

倘若有一天，某个下级战战兢兢地前来向你借钱，作为领导，你将如何对待？借还是不借？如果不借，又应如何处理为妙呢？

一般来说，没有相当的原因，下级是不会向领导借钱的。因为向领导借钱，无疑会使领导降低对自己的评价。他如果经济困难，尽可以去找亲朋好友借钱。但即便如此，他还是终于不顾体面、前途，向领导开口借钱，低头求援。这说明，现在已经没有任何人借钱给他了。这时，领导应该认识到这是下级出于迫不得已之举。同时，对自己不关心下级生活的困窘，对下级的生活失于指导等应做深刻的反省。

有经验的领导都力争每年至少两次，每次约30分钟与下级交谈，交换对工作及个人生活的想法或情况。

领导能够醒悟到自己以往工作的失职，自然应该向下级了解借钱的缘由。然而，下级一般是不会吐露实情的。因为，实在难于开口。向领导借钱，充分表明他已陷入走投无路的境地。因此，在这种情况下，出借几万日元，只能帮他应付一时，杯水车薪，很难彻底解决问题。此时，应设法从根本上改变他的生活态度，促其自新。这比出借少量金钱，更能有效地援助陷入困境的下级。

有些债台高筑的人总以为可以轻而易举地借到别人辛苦积存的金钱。应该告诉他们，“天助自助者，”不要依赖别人。

要彻底改变他们依赖他人的秉性。这是原则。

要改变他们的生活态度，首先应该铲除导致债务滚雪球般增长的根本原因。这原因可能是赌博、狎妓，也可能是下级出于虚荣心，体面地过着超过经济允许的豪华生活。

年青人，没有财产，债主找不到可查封之物，只有每月工资和奖金。这是缺点，又是优点。因为，负债人只能有计划地从自己的劳动所得中最大限度地偿还债务。为此，最根本的是要给下级以生活方面的指导。

当事人如果提高认识，希望改正，就说明你的工作很有效。此时，应帮助其设置家庭备忘录，并结合自己的体验向他传授应如何在艰苦生活中努力奋斗。只有这一条，才能使他摆脱自我招致的困境。

第七节　挽救堕入危险情网的年轻人

——怎样泼冷水

人到一定年龄就会忘乎所以地追求女性，这不足为怪。常言道："爱情没有理智。"从冷静客观的第三者来看，就常为有人竟热恋奇男怪女而迷惑不解。当然，不能单纯从容貌上来判断一个人品性的优劣。因为常有"外貌如菩萨，内心象夜叉"的人物。所以，也许他（她）们的善良内心吸引人吧！

不过，越是品性不端的人，待人往往越和蔼。他们深知人类的弱点，善于用甜言蜜语诱惑不谙世事的年青人。而受到诱惑的人则往往极易误解旁人的忠告。"他（她）是多么善良温和，说他（她）的坏话，想拆散我们，那是嫉妒"。这样，

旁人的忠告常常起相反的作用，促使他们关系愈发密切。

善于花言巧语的放荡男女，充分利用旁人的议论来欺骗被诱惑的恋人，诸如别人如何充满恶意与误解；如何企图破坏他们的关系等等。从而煽起对方的孤独感，断绝与他人的一切来往。此时，他（她）之所以连平日信赖的亲人及挚友的劝告都听不进，那多半是因为两性吸引而产生的欲望十分强大的缘故。如果你的下级中，有人丧失理智，终日沉缅于爱情；如果束手无策的父母前来向你哭泣求助，你这个阅历丰富的领导又该如何判断，如何处置呢？

确实，无论哪个受到严厉指责的人，如换一个标准来衡量都有其长处。毫无疑问，无论是玩弄女性的下流胚，还是诱惑纯洁青年的恶女人，都自有其魅力。因为有其魅力，才能有人被深深地诱惑。而且，恶人开展攻势时，往往充分利用外表的魅力，精心布下圈套。所以，不谙世事的青年男女上当受骗是可以理解的。

堕入情网的年青人犹如醉酒，只看到对方有魅力的一面，根本听不进别人的耐心劝告。即使不拒绝别人劝告，也由于旁人指出他自己对恋人的看法不正确而伤了自尊心，从而产生反感。他们对自己的恋人则处处满意，愿意结为夫妻。

因此，有经验的人，往往毅然采取相反的手段。想让他们分开，首先称赞他们，为他们说合。这种方法不免危险，然而事已至此，别无他路。

这样做的结果可以使堕入情网的年青人感到，以往人人反对，今天终于有了支持者。而长舒一口气。同时，也使他们恢复了理智，开始冷静地观察自己热恋的对象。这样，他们终于能正确看待自己的恋人了。即使他们发生了肉体关系

也不要紧。

第八节　怎样对待花言巧语

——莫被欲望迷住双眼

许多人企图不洒汗水，获取千金，至使赌博流行、延续至今。

赌徒们从不因周围的人们损失千金而止步，总以为自己可以赚大钱。这充分反映了人类的愚蠢。

赌博，从概率论的角度说，必然要输钱。如果第一次侥幸赢钱后偃旗息鼓，自然可以发一笔横财。但有些人错以为第二次能赢更多的钱。从而越陷越深，终于不能自拔。最后，赌徒们可以从输钱中产生一种虐狂般的快感。所以，赌博是麻醉剂。醉心此道，将会对周围的一切都漠不关心，其后果不堪设想。饮酒、暴力和狎妓等，伤人最深的莫过于赌博。

饮酒、搞女人有一定的体力界限。赌博却是无底洞。所以，毁灭得也就最彻底。但可以肯定地说，即使是赌徒也并不准备一辈子就这么赌下去。

有些人象赌徒那样，迷恋于工作，这也是一个无底洞，甚至有人患了所谓“工作病”。但它毕竟不同于赌博，因为这不是麻醉剂，当然不会有害于社会。能把终生放在理想及工作上的人，其实正是幸福的人。

工作也好，赌博也好，确有其诱人之处。引诱那些欲进又止的人们。那些疑心重重、小心谨慎的人也常会被花言巧语的“诱饵”所迷惑，实在叫人无法想象。

恶人们深知这种人的心理弱点，运用科学的合理的语言，步步进逼。他们还提出几条所谓"论证"作为迷惑人的工具。其典型事例有目前已成为社会问题的"劳动互助小组"。此外，还有不少新产品和所谓的灵丹妙药有半数以上是假货。不少商品中都有假货，凡属诱人的生财之道，均应对它提高警惕，应有所怀疑。赚钱得利的背后一定会有某种不可告人的目的。

例如，便宜的东西常常是假货或次货。某些公司、团体声称，他们组织的海外旅行费用远低于常规的旅行费用。其实，这里必然有陷井。因为，他们省略了有关集中30人方可成行的条件。当只有10人参加，旅行既成事实后，他们便开始收取相当高的追加款，或向游客提出伙食费另付。而且，住宿条件恶劣，游客常被抛在一间大屋中。更恶劣的是有些公司、团体把游客带到国外后，不组织任何活动。正如一句古谚"便宜没好货。"

我们应该想想，"为什么平素毫无情分的人会给自己带来诱人的生财之道？那不是很奇怪吗？另外，别人之所以奉承、劝诱自己，说明自己心有所想，因而别人才企图乘机利用。对此，我们应该深刻地自我反省。

第九节　被领导厌恶怎么办？

——寻找领导为难自己的原因

作家源氏鸡太先生指出，职员的最大幸福莫过于遇到一位能认识自己的真实价值，随时提醒、鼓励自己的领导。不过他之所以特意提出这一条，也正因为现实生活中很难遇到

这样的领导。

如果领导仅是没有认识到自己的价值，那问题还不大。如果遇到一位讨厌、敌视自己的领导，那简直是一种灾难。漫长的职员生活中，领导一位位更换，一个人就很可能遇到一两位这类的领导。

下级被领导厌恶肯定有某种原因。有的是由于失策，干了一些威胁领导地位，影响领导发迹的事情；有的是因为议论领导而被他知道了；有的是缘于性格不合而招致领导的厌恶；也有的是由于领导感觉到这个部下是未来的竞争对手，从而，在感情上无名地燃起一种仇视，准备立即给以打击。

无论那种情况，对下级的命运都不妙，下面让我们想想当自己由于上述理由受到领导厌恶时应该怎么办。

应该感到这是认识人生的一次极好的学习机会。作为下级，自己一定有某些缺点。因此在冷静地分析上级的性格、心理的同时，应努力矫正自己的不足，力争向上。

作为下级还应该认识到领导如果奉承自己，自己有可能被宠坏。而领导如果处处挑剔为难自己，自己自然会精神紧张，对工作多方思考，精益求精，使自己从中获得意外教益。这对自己无疑是一次成长的机会。

错误的领导是反面教员，可以借鉴。将来自己做了上级，绝不能在有意无意中敌视、憎厌能力高于自己的下级。即所谓“他山之石，可以攻玉”。

更好的做法是拿出可作为领导成绩的成果，提出使领导增光的建议。这样，最初讨厌憎恶自己的领导，会在不知不觉中改变态度，认识到你是对领导极为有用的下级。

这都是在深刻研究前面所说的那种领导之后想出的办法。领导手执着尚方宝剑，一个职员如果能熟练巧妙地使用

领导，那就是超级职员了。只要下级能力卓著，这是完全可以做到的。

第十节　如何对待坐冷板凳的命运？

——怎样判断自己作为一名职员的未来

如果你引起领导或人事部门的厌弃，无可奈何地被降职，或进入当今人们称之的“坐冷板凳”的人群，你将如何对待呢？

“坐冷板凳”是职员漫画的理想题材，被当作极好的笑料。不过坐冷板凳还算是好的，那些在家中待命，暂时离职以及被开除的人则更为凄惨。你应该与那些人相比，坐冷板凳的人可以坐在夕阳西照、光线充沛的明窗桌几前，悠闲渡日，而且没人给他们分配复杂棘手的工作，境遇委实不错。

作家城山三郎也劝告坐冷板凳的人，“你可以不做任何正经工作，公司却月月如数付给你工资，应该感到这是公司给你的最好的学习机会与位置”。

值得“坐冷板凳者”庆幸的是世界在星转月移，新旧迅速交替。例如：在以石油为中心的社会里，煤矿逐个倒闭，但由于最近石油短缺价格暴涨，煤炭再次受到重视。据说在美国由于煤炭液化、瓦斯化，煤炭专家又成了红人。日本也同样如此。随着时代的变迁，被看作过时的专业也可能变为最尖端的专业。今后一定会有更多的刻苦学习、努力钻研业务的人重见天日。

显赫一时的电视台，现在民间节目主要靠商业广告维持。就是靠吃广告饭。现在，一些十三秒半的商业广告往往比30分钟的一般节目费用还高。许多人认为商业广告更有趣味。

但在电视台初创阶段。商业广告的设计是由那些受排挤、无足轻重，即现在称之为“坐冷板凳”的那批人担当。当然，制作费用少得可怜，设备也只能用现有的凑合。在这种条件下，那些内心不满的电视制作人员，想尽办法加以研究，编排出了富有趣味性的广告节目，使商品得以畅销，从而赢得人们的赞赏，并接到大批要求照此登广告的信函。

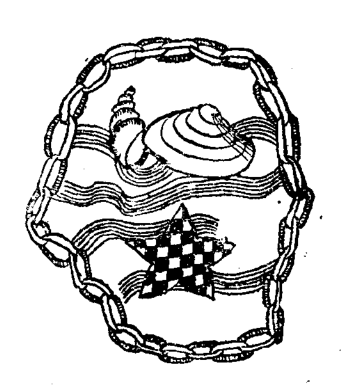
他们的成功使电视台得到迅速发展，奠定了今日的繁荣基础。坐冷板凳者万岁！此言不过分吧。

著名导演黑泽明在担任助理导演时就以导演广告片闻名。很早就被人们看作是不寻常的人。

如今许多大学电影系的学生都希望创作商业广告片，但我们不能忘记那些奠定了基础，被称为“坐冷板凳者”的能人们。

有句谚语说“最好的教育莫过于逆境”。逆境是化困难为幸福的有利契机，只有认识到这一点，才能改变我们的生活。

第 七 章



避免错误判断的十原则

第一节 失之毫厘 谬之千里

——判断的毫厘之差可以决定人生、企业的命运

“一字之差”、“千钧一发”是昔日人们创造的生动词语。

一休禅师告诫我们：“人死后均化为骷髅，颜面不过是一层皮，迷恋颜面的美丑是愚蠢的”。不过，这层皮非同小可。有了它，化妆行业才得以产生，美容院、照相馆才得以维持。

正因为这如纸厚的一层皮的关系，小家碧玉就可改姓换氏，嫁与达官显贵，这就是生活。一字之差与一皮之差可

以导致巨大的差别，甚至造成天壤之别。这是多么滑稽的人生啊！

本书所谓的一字之差，是指关键时刻的判断之差。做判断往往非此即彼，但不同的判断会带来截然不同的结果。

发明大王爱迪生曾热衷于发明电话。他在研制时发现圆筒中常常传出一阵嗡嗡的杂音，经过仔细观察发现杂音的产生是由于金属丝与旋转的圆筒接触所致。

一般的技术人员拨开金属丝，使杂音消失也就大功告成。而爱迪生却从中得到启发，发明了留声机。今日辉煌的唱片文化，录音文化，皆源于爱迪生的这一伟大发明。能否从不利因素中受到启发化弊为利，虽然只有毫厘之差，但这却是能否对人类的幸福做出巨大贡献的分水岭。

电影是爱迪生赠给人类的另一珍贵礼物。过去，人们在赛马时，常为胜负的裁决以及马的奔跑姿势发生争吵。为此，人们把照相机排成一列，顺序拍摄。当把照片叠在一起，快速拨动时，马就象奔跑起来一样。爱迪生从这个偶然的事情中得到启发，发明了电影。

新事物的产生往往决定于判断上的毫厘之差，即往往取决于对某些微不足道的现象，是不屑一顾、甩手不干，还是抓住不放，尽力去尝试。因此，我们不要放弃微不足道的小事，不要忽视他人的微小希望与要求。

判断上的微小差别往往会带来截然不同的结果。这在发明创造的领域内不胜枚举。在其它领域及世界各国的名人传记、故事、甚至在我们的日常生活中也是屡见不鲜的。

有的商店对离去的顾客道声“谢谢”，有的商店则道声“常蒙照顾，谢谢”。一般的人大概以为这两句话没什么差别。其实，带不带“常蒙照顾”一词反映了一家商店的繁盛状

况。实际上很难说"请常照顾"。

两句话差别微小，但反映了商店之间的巨大差别。看来一字之差极为重要。

第二节　绸缪应产生于未雨时

——直感产生于经验的积累

有时，有这样的情况，情形紧迫，不容当事人予以考虑，必须立即作出选择。而这种选择又将对人的一生有决定性意义。

此时，因为考虑到这个判断将会左右自己的一辈子，十分重大，故而即使只有极短的时间考虑，也并非能冷静对待。

据说人从楼顶纵身跳下到摔死街头这几秒钟内，可以象倒转着的"胶卷"，回顾自己的一生。所以，在关键时刻我们自然也能以电子计算机的速度作出判断。

然而，绝大多数的人往往意识不到此时判断的重要性，毫厘之差就可以带来严重的后果，常常心不在焉地就作出判断，这实在令人遗憾。有些人事后懊悔不已，"那时这么干就好了"。不过，后悔药是吃不到的。

但细加分析便可发现，我们有时并未意识到自己在判断重大事情，这种判断是在潜意识或无意识中瞬间做出的。正因为如此，事后回忆往事才能栩栩如生。因此，为了在关键时刻避免发生判断上的微小差错，我们应在平时尽可能多地向大脑输送用于判断的信息资料，以便在无意识领域内也能做出正确的判断。这确是一件不能忽视的大事，当然也不必过分

操心。

无意识又称潜意识。运动员，手艺人以及技术工人常使用这个词。潜意识是经过长年修炼与肌体融为一体的一种意识活动。因此，也有人把这种意识称作“呼吸”。

潜意识产生于丰富的经验与多年学习的积累。凭一朝一夕的经验与学习是根本体验不到的。它如浸在咸菜中的精髓，渗出是缓慢的。

要使我们在潜意识中也做出准确无误的判断，需要动员我们一切经验的积累。下面让我教给诸位一种即有趣又有实效的训练方法。条件是请诸位切实动员自己积累的经验。

当小说、连环画或是历史传说中的主人公处在关键时刻时，你最好充当作品中的主人公，推测他此时准备做什么判断。

这样，就可以将作品中主人公所做的判断，与你这个临时突然出现的主人公所做的判断加以比较。如果判断一致当然再好不过。判断不一致就应思考为什么不一致。这对我们是一种有益的学习。此外，还可以在阅读推理小说时锻炼自己的直觉，自己推测作品的伏笔。这也是一种有益的训练。

第三节　双方皆在苦斗　胜败决于毫厘

——以毅力压倒对方

“毫厘之差”这一成语经常出现在各种竞争中。如体育、考试及企业竞争等等。

日本的升学竞争异常激烈，但世界第一的宝座似乎已

被邻国南朝鲜夺走。中国自古有科举制的传统，据说现在升学竞争也日趋激烈化。

在此拟以考试竞争为例，研究一下有关毫厘之差的问题。

每年有大量的应届毕业生与落考生纷纷报考一流大学。其数量大约相当于招生名额的两倍，他们的水平也在伯仲之间。说得好听些，他们相互间只有毫厘之差。说得难听些，他们的水平是半斤八两。他们的实力旗鼓相当。这样，最后还可以拿来比较的只有体力与毅力。

就年龄而言，参加大学考试的年轻人，正处在多愁善感难以控制肉体欲望的年龄。因此，高考是一场能否克制感情，集中精力的意志战。在此意义上，考试是战争之说也不无可取。有的外国人评说，日本人的气魄正是在考试战争中得到锤炼的。

能力相当的考生聚集一处竞相应试的情景，正如同一场马拉松赛跑。在到达终点之前，那些力争夺魁的运动员们相互间几乎没几步差距。但随着终点的接近，距离逐渐拉开，谁胜谁负也终见分晓。

这些运动员平时训练都很刻苦，比赛前的试跑成绩也相互接近。可在比赛时却出现如此明显的差距。其原因何在呢？通常的解释是竞技状态不佳。其实这多为借口，如前所述，真正的原因是因为运动员之间存在着信念与毅力的差别。

比赛进入高潮后，心脏跳动激烈，似乎将要破裂。此时，运动员异常痛苦、紧张，因为他们面对的是一道难关。

不过，此时比赛双方都承受着痛苦，能否坚持不懈是胜负的分水岭。殊死搏斗，渡过难关的人就能成为胜者。面对

难关有两种态度。一是能够清醒地意识到自己与对方的差距只有毫厘，从而全力以赴。一是自动向困难低头。而这正是在比赛中能否取胜的差别所在。曾热心于体育活动的人一定能理解这个道理。

毫厘之差可以决定胜负、导致巨大差别。这种现象除体育运动外也出现在其它所有竞争中。

当企业不景气，处于不调整人员就难以生存的困难时，领导如果能认识到人才的重要性，带领全体部下奋力拼搏，那企业一定能渡过难关，成为明天的胜利者。

当然，要摆脱不景气的现状还必须改革企业体制。而成败与否取决于群众有无即使喝稀粥也要干到底的决心。事后我们会发现，在企业濒临倒闭的关键时刻，挽救企业命运的是当时领导的果断决心。

第四节　力争措施周密　克服毫厘之差

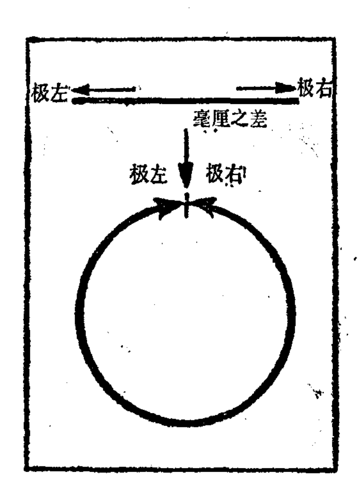
——多方思考，为什么存在毫厘之差？

克服毫厘之差的最有效方法是“措施周密，常备不懈”。换句话说，宏观的判断可以克服微观差别。让我再把话题扯远一些。政治思想领域内有“极左”、“极右”的词汇。听起来这两个词汇相差180度。这是因为以直线思考问题所致。按此思考方法，极左与极右可无限地分离。但稍稍改变一下上述思考方法，换直线为圆形观察就会发现，极左与极右仅有毫厘之差，因而，极左人物很容易转为极右人物。这种转变往往给人造成错觉，好似他们有了180度的大转变。其实不然，极左与极右本来就只有毫厘之差。所以改换招牌丝毫不足

为怪。

以上比喻有些蹩脚。我要说明的是，只要细致观察那些看来相距甚远的事物，便可发现它们之间的差别微乎其微。反之，毫厘之间的细微差别也可以看作是 360 度的巨大差别。

也就是说，把360度的圆缩短到357、358 度也就成为毫厘之差了。



极左与极右极为接近，只有毫厘之差

有时尽管我们力图缩短与对方的毫厘之差，可不知为什么总是不能超越对方。这是因为对方隐藏着略弱于 360 度的宏观积累。

再举一个排放空气，制造真空的工业技术的例子。目前，任何一个厂家都可以大量排除空气制得 10^{-9} 的高真空，即达到地球与月亮之间的真空程度，可是，要达到太阳与地球之间的真空程度(10^{-11})就难乎其难了。

计算上只有 0.01 的微小差别，真所谓毫厘之差。然而，要

实现它却极为困难。要将愿望变为现实哪怕是成功前的一瞬间，不付出巨大的宏观努力，就不能缩小这极小的微观差别。

这不仅限于真空技术，一切技术都如此。

撰写本稿之日，日本经济新闻恰巧刊登了一篇日本管乐研究专家梶吉宏先生的经验之谈。

文章介绍了作者在联邦德国学习，取得管乐专家资格的经过。同时介绍了以往只使用传统乐器的维也纳音乐爱好者交响乐团如何将日本制造的乐器作为珍贵乐器使用的过程。

日本某公司充分利用已经掌握的技术与音响工艺，试制了适合管乐队演奏使用的小号。然而，乐团方面的评价却是"该乐器的音质与传统乐器相比稍有差别。"维也纳交响乐团几乎所有成员都有一双可怕的耳朵，它们可以分辨出甚至计算机也难以测出的微妙音差，所以，很难通过。

后来，该公司经过多方努力，终于发现，问题出在金属材料而不在乐器的形状。自古被誉为名乐器的管乐里含有0.1%的杂质。这是因为过去的铸造技术不完善使得金属材料里掺进了一些杂质，而正是这些杂质却形成了绝妙音色的基础。实在有趣。

故此，日方立即在乐器中掺入了杂质，加以重新制作。这次毫无异议，全体通过了。

读了这段文章，我想起了江崎二极管诞生过程中的一个小故事。江崎二极管的诞生使江崎玲於奈博士蜚声世界。江崎博士曾尽量用99.999999……%的高纯度物质来做二极管，可制成的二极管却总是不理想。一天有个女助手自语道，"放些杂质将会怎样呢？"江崎博士受到启发，实验时放入了杂质，终于获得了预想的效果。

这种大与小，纯与不纯的变化是克服毫厘之差的关键

所在。

第五节 客观思考问题 困难就会迎刃而解

——牛顿的力学式判断的作用与反作用

第一章谈到任何事情都是当事者迷，旁观者清。客观地思考问题，可以更准确地做出判断。本节准备就此问题，结合有关毫厘之差的判断，进行更深入的研究。

如上节所述，许多厂商为在企业及国家竞争中夺取彻底胜利而研制新产品时，常常为难以突破一些微不足道的障碍而苦恼。

名南制作所，座落在名古屋市南面的大府市，是唯一独立设计制造木工机械的厂商。在产业界异常不景气的情况下，该公司仍然取得了令人难以置信的成果，被称作“奇怪的公司”。这个公司有许多特点，我在文章中也多次提到。

该公司的长谷川克次经理全面攻读了物理学，把牛顿定律熟记于心，甚至在社训上也写入F＝ma的公式。该公司所有职员都是开发技师。具有令大企业纷纷前来参观的实力。平日，长谷川经理不厌其烦地向所有职员强调要客观地思考问题。他常常教育职员，按照牛顿力学的原则“有作用力必有反作用力。”单从作用力方面考虑问题往往会百思不得其解。而改从反作用力方面考虑问题后，以往不得其解的难题却迎刃而解了。

下面我以该公司的典型产品的研制为实例，介绍一下有关上述原则在该公司的运用情况。

生产胶合板有一种车床。这种车床可以象削苹果皮一样

切削婆罗双木等木材。切削时，用卡盘将木材从两侧紧紧夹住，然后使其旋转切削。木材表面很嫩，但随着车刀不断向里削，木材也越来越脆弱。达到一定限度后，木材往往抵抗不住两侧的强硬卡盘的挤压而折断。

木材折断，机器受损失，导致生产效率降低。所以，明知浪费可惜，却不得不在切削到直径20厘米时，停机取下木材。取下的木材已经失去价值，充其量只能作木柴。木材是从遥远的婆罗洲以高昂的运费运来的，现在如此浪费，实在可惜。能否使木材得到充分利用，对日本的企业自不必说，对于全世界的大小企业都是个长期未能解决的难题。

但是，名南制作所现在解决了这一难题，它的这一划时代的新产品轰动了整个产业界。自然，新产品也成了该公司的摇钱树。

该公司解决了全世界都在致力研究而未能解决的难题。这是受了客观思考问题这一原则的启发，是从反作用力的方面考虑问题而获得的成果。

该公司意识到以往之所以失败，是由于只考虑如何削薄木材，而没有从木材本身考虑问题。当他们改变了考虑问题的角度后，视野豁然开阔，新的设想也随之出现了。

至于详细的研制情况，由于涉及一些专业问题所以我不准备加以介绍了。该公司指出，这里由于在指导思想上作了180度的大转弯，进而又作了去粗取精的奔舍，然后才做出了新产品。因为这些产品的产生与这种第一流的思考方法有关，故把它命名为“贵族(aristuacy)”。

第六节　世界并非万事如意

——从以自我为中心的思考中解脱出来

人类在一生中百般烦恼，直至生命的最后一刻。当烦恼过度，走投无路时，便求助于宗教。因此，人类看起来似乎聪明，其实极为愚蠢。

所有宗教都告诫我们，要去掉烦恼，必须去掉我字。即考虑问题不要以自我为中心，必须对自我为中心的思考方法有所认识。

我是无底地狱。一个人如果只责难痛骂世界万物失常，咒骂人世，咒骂别人，一味责骂，那么自己也会与世同时成为一个恶鬼，变得彻底孤立起来。

我们只要认真想想便不难发现，自己并非处处正确，凡事都是相对的。看见别人不对劲，就要想想自己的眼睛是否“斜”。如果自己用有色眼镜观察外界，当然会感觉万物带有一层肮脏的色彩。

已故的大宅壮一先生曾写过《无思想人宣言》一书。他深知人类社会相对性的奥密，同时他也是位可随意操纵舆论的人物。每当报社来电话约他写评论稿时，他常常先问报社：“是征求赞同意见，还是征求不同意见？”随之撰写一些迎合报社意愿的独具特色的评论文章。此外，他从不浪费稿纸。这也是尽人皆知的。每当笔下疏忽文章违背最初的写作意图时，为了掩饰，他常常简短地用“也有这种观点”的词语加以小结。

外行人如果依照大宅壮一先生的写作方法写文章，难免

不伦不类。但只要挣脱自我的束腈，就可以转而自由地思考问题，随心所欲地写文章。一个人如果终日只是想万物如何对自己有利，那他一定软弱得连一堵纸墙也推不倒，只能面壁受煎熬。反之，如果有一天这种人突然改变了以自我为中心的思想方法，那围在他身边黑纸般的墙壁，自会颜色渐淡，变成一张白纸，变得透明，以至一切消失，对面的一切都可以清楚地展现在眼前。去掉自我，可以见到以往见不到的东西，听到以往听不到的声音。

神户大学有一位著名的教授被人们称为日本的寓言家。他曾说，“我为了尽可能多地见到一些昆虫，曾驱车四处奔走。然而，收获甚小。当我悠闲地改骑自行车后，发现的昆虫比乘卧车时发现的要多得多。当我索性徒步采集昆虫时，则发现的昆虫就更多了。”

这说明一个人如果处处以自我为中心，就会眼花燎乱。即使四处奔走也难以发现隐藏在草丛树棵中的昆虫。反之，如果抱着与昆虫结为一体的心情，静静地凝神观察，却可以发现那些利用保护色隐藏着的昆虫。

总之，处理问题的方法多种多样，这就需要我们去判断哪种方法正确。而判断上的微小差别往往会给我们带来截然不同的结果。因此，判断本身就极为重要。而这种判断只有在尽量去掉“自我”，具有敏锐的眼光时，方为可能。此种锐敏的眼光可称之为“心眼”。

第七节　奋不顾身　死中求生

——剖肉斩骨的严峻竞争

俗语说："不入虎穴，焉得虎子。"的确，日本的武术师们经常告诫自己的徒弟，"有献身精神，才有成功的希望"。因此，必须舍身忘死，以牙还牙。"

躲过敌人呼呼作响的刀锋，挥刀砍向敌人的胸膛，需要相当的勇气，需要有不惧怕双方互刺，同归于尽的无畏精神。这一刀，是殊死的一刀。拼搏中如果有以死相搏的精神、勇气，就可以凭毫厘之差躲过敌人的刀剑，即或被敌人的刀锋划破皮肉也可仗手中的斩敌之剑送敌命于瞬间，夺取最后胜利。

中学时代，我曾略习剑术，作为队员多次参加对抗赛。然而，练习时我虽为强者，正式比赛中却常常负于对方那充满献身精神的砍杀。

江户时代有个武士，每次参加戴防护用具的竹刀、木刀比赛，总是失败。但在正式比赛时，他却可以干净利落地刺倒对方。这一定是死中求生，舍身忘死的精神发挥了作用。

工作中虽说并无生死之争。但需要我们对重大事情做判断时，我们绝不能拖延，应该以也许明天就会死的心情对待问题。这样，我们就可以纵观全局，事态的发展就会惊人地准确，从而避免判断上的毫厘之差。

一般人总这样想，明天，太阳照样升起，明天，可以象今天一样生活下去。但是，当人们经历过一场战争后，人们对生活的态度也会发生变化。

我曾从军，两次遇难，几乎丧命。不过，总算幸运，死里逃生了。当时，有一半战友在炮火中眨眼被炸死，我却活了下来。这只能说是侥幸。因此，我常常想二次大战后自己的人生是虎口余生。战争中随时可能死亡。所以，我现在应该抱着自己已经死去的心情工作。在旁人看来，我有一种令人吃惊的果断。为此，也常常惨遭失败。但我从不后悔。

我认为，一个人即使没有经历过战争、疾病、事故等死亡的威胁，只要抱着明天就可能死去的心情，也可以果断地对重大事情做出准确判断。

而今，日本的青少年生活在过分和平、过分幸福的环境中，他们对一切失望，头脑里想的只是死亡。看到这些，我并不想去劝阻他们。相反，我更加愿意强调一下拼搏的重要性。

第八节　设身处地　深入判断

——处处事不关己则难以设身处地

裁减人员是经营判断中最头痛的一项内容。如果象美国那样全部雇员都是临时工，那当然没问题，临时工被解雇是家常便饭。经营管理者及领导者在被迫解雇立志终生工作的正式职工时，心情是沉痛的。没有这种心情就称不上是一名合格的经营管理者。

我是否能为公司的继续存在而牺牲个人呢？如果不对这一根本问题加以深刻地思考，那就失去了做人的资格。

高桥荒太郎编著的《向松下幸之助学到的》一书，深受广大读者欢迎。书中提到，在停战不久的1949年，松下电器

公司也陷入一筹莫展的境地。松下幸之助成为日本头号税金拖欠大王，出于无奈，松下只得求助于工会，辞退了843名自愿退职者。这在松下电器公司的漫长历史中，是最令人痛心的一件事。战前也异常不景气，可松下电器公司并未裁减一个人，渡过了难关。正因为如此，才深感遗憾。

当时，正处于战败这一前所未有的大混乱时期，裁减人员实在是不得已，被辞的职工也没人懊悔和怨恨。因此比起这困难异常的时期，今日的不景气根本不成其问题。应该认识到，只要集大众智慧，没有渡不过的难关。

因而，当公司就要倒闭，不得不裁员时，那制定裁减计划并做出决断的经营管理者是否可以这么想一下，即："明天我将怎么样？"

说得更明确些，最好把自己当成是必须被裁减的人员。这样不是就可以避免毫无慈悲的人员裁减吗。既然"离开痛苦，留下也痛苦"，索性大家都留在这个城堡里并肩携手，想方设法以殊死的精神，去继续奋斗。

一旦下定决心，就可以深入以往的禁区，找到起死回生的妙计。

过去，曾出现过几起工会接管公司的情况。这些公司被毫无责任感、只顾自己逃命的经营管理者所抛弃。工会接管后苦心经营，恢复了生产。在这里"不患寡而患不均"。赚得的钱基本平均分配。工人们带饭上班，午饭时均分饭菜。人人笑声朗朗，面貌一新，令人惊异。

企业复兴法表明，重建倒闭的企业时，有许多企业，虽然人员不及倒闭前的七成，生产效率却大幅度提高。

人只要有了决心，就可以产生许多意想不到的智慧，"是企业人"。炼铁大王卡民奇说："只要有了人，哪怕丢失

了工厂与机器，也可以建设出胜过以往的公司。"这才是真正的经营管理者的座佑铭。

第九节 决定胜负的是质而不是量

——比起数量更应相信活着的人

如前所述，企业倒闭即等于经营死亡。一个企业如果陷入倒闭的困境，那么经营管理者的真实价值便会受到有关方面的怀疑，失去人们的支持。可是，一旦人们改变了对经营管理者的态度，鼓励他们东山再起，重新给予信任后，那些本来对这些经营管理者已不抱希望的银行却往往会重新给他们以援助。经营管理实在不可思议。

我常想，用于计算管理的计算机系统与银行管理愈完备，有关经营管理的理论就愈发荒谬。因为这些理论总是以数量取代人类的判断，使人们的判断发生错误。其实经营管理中能够数字化的部分大约只占20～30%，其它70～80%都是些令人难以提供的颇具人为色彩的不可知物。

错误的产生是由于一些经营管理者，企图仅凭能够数字化的部分去对经营作判断。此外，在向电子计算机输入信息时，为了计算方便，又把除不尽的数字免强去掉。此时，有谁能断言在这些去掉的数字中没有极为重要的因素呢？

有关人员机械地把本应慎而又慎的重大判断单纯地作为一种手续，当成资料，加以计算，然后，把积累起来的数字当作决定经营成败的重要资料交给上级领导。这一切对他们来说，只是一种工作而已。而领导则往往根据这些资料作出重大判断，这是多么可怕的事情啊。

美国在对越南开战时，官方完全相信了计算机作出的有关战争最迟在年内可望结束的推测。从而在国会未作出宣战决议的情况下出兵越南。错误的推测使美国战败，付出了10年的时间和两千亿美元的巨款。而且死伤数十万人，使美国自身也面临危机。当时以麦克纳马拉国防部长为首的美国首脑们忽视了民族意识和战术创见这些只有人类才具有的因素。而这一切并不能输入计算机。可这些才是决定的因素。美国对越南战争的失败是技术主义的一大悲剧。

提到质，有必要认真玩味那些带有“质”字的词儿。本质、实质、资质、素质等等。尤其是应该研究“本质”。而研究本质又必须研究人类的基本属性“思考”。进而必须深入研究思考中更为本质的“思想”、“哲学”、以至“宗教”。

经营管理者能否避免判断上的毫厘之差，能否对企业经营做出准确判断，关键在于经营管理者能在多大程度上，从本质上准确深入地熟悉掌握自己的企业。

出色的经营管理者们异口同声的强调没有任何一个时代象今天这样重视经营哲学。因此，较之经营管理方面的书籍，他们更喜爱阅读哲学、宗教以及文学方面的书籍。

第十节　人生是毫厘之差判断的连续

——为生活中的不可思议而赞叹

仔细想来，我们的人生就是甚至每一瞬间都在不断地作出判断的连续。演员山田五十玲在电视里谈到“妈妈告诉我，有了烦恼向天上看。或站在高处向下看。”所以，每当我十分厌烦时，就登上高塔或楼顶向下眺望。此时，每当外出演出

乘飞机时，我常常临窗俯瞰。此时感到人类实在渺小，意识到为人与人之间的关系这类无聊小事烦恼，实在不聪明。”

有人嘲讽，这是“傻子登高”，我也有同感。我也喜欢登高。坐飞机旅行时，我常常临近窗口，尽情地享受着从超高空向下眺望的乐趣。同时，为居住在海滨及盆地的密密麻麻的火柴盒般的小屋中的人们不畏困难，顽强生存的精神所感动。

有个来自某大国的外国人，在乘新干线由东京开往大阪时，问道：哪里是东京与大阪的分界线？因为在他的国家即使全速行驶一小时，也依然见不到一处人家。

在我们为日本人生存空间如此狭窄；为他们令人同情的生活情景而深深感动；为他们能在这块土地上令人不解地顽强生存而充满赞叹心情时，我们对人类、对生活的看法肯定就会发生根本的转变。

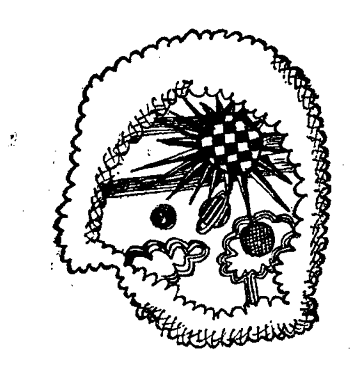
地震、火灾、交通事故、公害污染，无论哪种灾害都使人胆颤心惊，我们简直如履薄冰。我们常常以毫厘之差躲过灾难，争分夺秒，四处奔走，这是何等惊人。现在，日本治安良好率居世界首位。人们在胶合板的住房里可以高枕无忧。我甚至想，不为日本民族的智慧、勤劳而感动的人不是一个真正的日本人。请诸位记住，我们正是凭着这种智慧，才得以对一失足成千古恨的生活作出大抵无误的判断，相互帮助、相互劳动、相互谦让地奋斗生存着。

只要大部分国民都能在潜意识中对这种生活作出基本准确的判断，我们就可以安心乘车，食用加工食品，就医服药，安心生活下去。

当我们能够认识到潜意识判断的好坏两个方面并扬长避短后，一定会使潜意识判断在今后更加准确；当我们觉悟到人生每时每刻都是在做毫厘之差的判断后，我们就一定会使

今后的生活更加轻松愉快。

我们在慢行道上骑自行车摇摇晃晃前进时，后面常常有一些高速的客车与卡车在行驶，此时，操作稍有偏差就会在瞬间走到另一世界。尽管如此，人们还是安心地骑自行车，因为人们相信自己潜意识的判断，相信自己不会发生丝毫的偏差。



第八章

对待意外的十种判断方法

第一节　怎样避免方向性错误

——迷失方向时只有返回出发点

当今世界混乱不堪，很难预料主流向何处发展。传统的经济学已经无法解释今天出现的一些经济现象。例如，通货膨胀与经济萧条为什么同时发生？人们开始认识到指导经营管理的经济学也有漏洞。处在这样的时代，要想不犯方向、路线性错误是很不容易的。然而，正是这种时代却恰恰有益于每位领导，这是他们施展抱负的大好时机。

未来的领导，需要有比以往更敏锐的方向感。没有方向

感的人，当然不能担任领导工作。

方向判断就象登山，为避免发生差错，登山之前应准备指南针、地图等可靠的辅助工具。地图是地面上的指南针。天上的星图也是指南针，以北极星和南十字星为首的灿烂群星，自古就被人们用来指引方向。

实业家的指南针首先是经营观念与经营方针。其次是个人信念和强烈的目标、目的意识。如果经营活动的出发点不明确或不正确，自然会迷失方向，陷入困境。松下电器公司每天早晚定期召开有名的早碰头会与晚碰头会，向职员详细讲解公司的经营方针。因此，可以说松下电器公司的职员即是经营方针的化身。依照松下式教育法，不仅要使每个公司工作人员的双耳长出膙子，而且要使每个工作人员的整个身心都生出膙子。这种教育方针实在惊人。由于整个经营方针被每个公司工作人员所掌握，松下公司才在不景气的状况下仍然取得了有史以来最好的成绩。

最后谈谈地图。地图如同一份计划。它不仅极其粗略，而且都是平面的。无论地图描绘得多么准确，也正如一句名言所说“地图不是实地”。地图上的河流没有河水在流动。因此，看图的人不了解该河流的流速、水温。森林也不例外，只看地图是不能了解这片森林的密度和树围树高的。只有亲临实地（现实、现场）才能准确核实。这也就是作为探险家和实业家的工作，也是实业家显示自己本领的好时机。一个领导必须在现场随时随地做出判断，给下级指明方向。告诉下级怎样渡过这条河流；怎样登攀这座悬崖；怎样穿过这片森林。是笔直穿过去，还是迂回过去？

不过，有时尽管我们带着指南针与地图去登山，可在途中仍然会被突如其来的大雨、浓雾挡住视线，迷失方向。正

当慌忙之时，夜幕又悄悄地降临。此时稍有不慎就可能导致全队遇难。

请诸位切记迷失方向、陷入困境时，切不可惊慌失措。应凭记忆按原路返回，直到回至原来的三叉路口。这样，头脑就会转而清醒，再度鼓起勇气。这便是一个出色领导者应有的态度。

以上一直采用比喻的手法，其含意诸位完全清楚了吧。

第二节　不能预测世界动向时要回头看

——时代潮流亦有周期性

上节以登山作比喻，本节准备具体地谈谈判断潮流的问题。本节与第二章的“形势判断”虽然重复，但比第二章事例更具体。望诸位对照两章内容，研究探讨。

下面我来谈谈你不了解市场销售动向、行情及货源现状时应该怎么办？

尽人皆知，应该寻找“波”。“波”也称为“波动”。这是一种周期性的重复现象。

我们认真观察人类社会和自然界，并把其发展变化记录在表格中，就可以发现它们都沿着时间这一轴线大幅度地上下波动。不同的事物有着显然不同的波长，一般来说，每种波长都以基本相似的形态反复出现。

股票的行情曲线就是典型事例。

有首歌“赶不上本间先生，至少要赶上田野殿下”。歌中歌颂了山形县酒田一带的大富豪本间。本间的祖上，本间宗久先生发明了蜡烛行情曲线，成为今日行情曲线图的创始人。本

间宗久利用行情曲线提高米价，大发横财。有名的酒田五法（也称酒田宪法）就是利用行情曲线而写成的一部珍贵书籍。日本人早在江户时代就已发现了周期这种现象并成功地加以利用。我再次为日本人的聪明才智而深感钦佩。

现在，在北海道及东北一些冰冻为害频繁的地区，有人经过长年观测天气，发现了冰冻周期并绘制出了面向农民的周期表。这种周期表可以告诉农民何时栽培，种何农作物可使损失降到最低限度。这些人成立了经营冻害周期表的公司，生意兴隆。

前面提到的康德腊季耶夫的波动说，近来受到人们的好评，被人们高度信赖。康德腊季耶夫是个不幸的马克思主义经济学家。他被斯大林流放到西伯利亚后终于去向不明，象一滴露珠消失了。

康德腊季耶夫提出并力求证明从二百年前的产业革命，世界进入经济化以来，技术革命（包括战争）带来的粮食、能源及工业原料的价格波动，大体上每50年为一周期，重复发生。

按这个学说——康德腊季耶夫的景气波，现在世界已经进入了将持续20年左右的大下降时期（与之相反，资源、能源则进入上升期，即所谓"成本上升周期"）。

如果这个学说准确，那么石油价格注定要逐年增长。一位数增长将持续一段时间。无论是作为经营者还是个人如果能断定并估计得基本正确，自然就会明白应采取什么对策。

发现周期的人可以驾驭时代。

可以通过耐心收集分析资料，来发现自然现象的周期性规律。

第三节　判断方向的直感紊乱

——直感紊乱的原因是身体失调

不知什么原因，世上常有些直感超群的人，他们象有双千里眼似的，可以预测时代的潮流。

圣经中的预言家可说是这类人物的典型。到了近代则有H·G·威尔斯这样的伟大的天才预言家。威尔斯以小说形式预言的科学技术几乎全部实现。

十六世纪法国的宫庭医生，占星术师尼斯特莱达姆斯是一位令人稍有怀疑的预言家。他留下了极其晦涩难解的长篇四行诗。诗歌几乎囊括了历史上的一切大事。从英国称霸世界；法国大革命；拿破仑称帝到希特勒上台；二次大战轴心国败北，他甚至预言1999年地球将在宇宙战争中遭到毁灭。前几年，他的四行诗在日本也受到好评。

当然也有人对他的预言持嘲讽态度。认为这位信徒利用了诗歌的晦涩，按照自己的愿望任意解释诗歌，难免有些牵强附会。

最近出现的哈姆汉及科学幻想家A·C·克拉克、弗拉斯特以及《未来的冲击》一书的作者A·特夫莱等人可称得上是当今的预言家。

日本有小松左京、系川英夫、难波田春夫等卓越的预言家。

一般说来，每个企业都拥有一两个出色的人物，虽然他们的名声都比不上那些大预言家，但他们具有敏锐的预见性，以预感准确而闻名企业内外。本书的读者您可能也是其中

一位。

不过，直感这东西难以理论化。它是人们长期学习与经验积累的结果。这种直感是以人的头脑及整个身体为基础的一种“全身运动”。所以，它与人的身体有着很深的关联。

有时，直感也会出现失误，但这并不是由于身体患病或有外伤，而是由于疲劳、饮食过量及醉酒等一些甚至本人也未明显察觉的微弱不适与平衡失调造成的。

如果本来很有自信的方向判断发生错误，直觉失误，先不要为自己的思考力衰退而惊愕，应首先检查自己的健康状态，通过体检寻找潜伏在体内的疾病。争取早期治疗，使直感恢复正常。

除身体状况不佳可以引起直觉紊乱外，精神上的不纯正也可以导致直觉紊乱。因为，直觉是凭心地纯正保持安静而产生的敏锐的智慧火花。如果有扬名发迹的欲望或者嫉妒他人的思想，则“干扰电波”必然增大，直觉必然失误。方向感觉的指针如果剧烈摆动，命中率必然大幅度下降。

要警惕假预言家，他们表面披着羊皮，内心却是前来掠夺的豺狼。

第四节　集思广益 准确判断

——三个臭皮匠顶个诸葛亮

当遇到难予预料的复杂事态时，身负重任的领导就应集思广益，做出准确判断，以避免独断专行给集体带来危机。本节将就此介绍一些窍门。

如同上节讲到的那样，无论多么伟大的人物，只要身体

状况欠佳，直觉必然紊乱，从而做出决定性的错误判断。

据某位专家讲，那些青史垂名的英雄伟人，作为一个人几乎都近于半疯狂。在某种意义上，世界是处在狂人统治下的。专家还提到，当伟人进入老年后，愈发疑心重重。有时，他们甚至处罚自己忠诚的部下。有些伟人虽然不至如此，但每逢遇到难以预料的后果时，常常动摇不定，最后，独自做出被后人指责的错误判断。

为此，希望领导能在身边安置一些参谋及专家，听取他们的忠告、意见，请他们收集更为精确的资料，以期提高判断的准确性。如果没有正式专家，领导也应在平时注意寻找可以信赖的谈心对象，以尽量减少判断上的失误。这是领导的责任。

集思广益也有窍门。首先应募集性格不一、思想方法不同的谈心对象。仅仅募集自己喜欢的人或报喜不报忧的人，对自己没有丝毫益处。

其次，最好募集与自己从事的工作无关的人。有个中型企业的经理，集中了大批与本企业毫无关系的各界专家。让他们参加领导工作，而付给这些专家的酬金只够车费，充做零用钱。再就是招待专家们吃顿饭。各界专家来此也不是为得到一些零用钱。因为要求高报酬势必给自己造成负担。在无需处处谨慎的会议上，大家可以轻松自如地随意发言。人们从各种不同的角度相互受到启发，促进了自己所从事的事业的发展。因此，专家们很欢迎这种集会。

为准确地做出判断，我们希望获得多方面的不受拘束的建议与启发。这些出自各个角度的见解、想法，能在紧急事态发生时，给我们带来准确度极高的判断与决定。由此，这个囊括各界人物的智囊团水平高低决定了那个经理判断力的

高低。

可见，如果你提的问题没有水平，尽管千方百计的网罗一些出色的专家、顾问，也只能是“好东西不会利用。”所谓“贤问贤答、愚问愚答”就是这个意思。

提问是一件十分困难的事情。应尽量具有意外性并富于启发，还要让对方尽量回答得具体些。我希望诸位能在经过反复考虑后，抓住关键问题提问。这样，即使你有不可解脱的烦恼，对方也会经过认真思考给予回答及帮助。

第五节　怎样对待占卜？

——星星无所不知

正如“动荡的时代”这句话所示，现在的世界变幻莫测，难以预料。为此，意志怯弱的人们纷纷企图求助于占卜，甚至本应具有理智的经营管理者也悄悄叩响占卜师的大门。如今，占卜之风风靡天下。

从传说的手相、人相、易占、牌卜（用扑克牌占卜——译者注）到姓名判断、方位学、四柱推命术、九星术直至令人怀疑的家相、印相与墓相等等十分流行。据内行人透露，一个家族的印鉴与墓地一经确定，必须一直用至后世。但有些小本商人们为了发财，希望在自己的一生中适当变换印鉴与墓地。为此，一些聪明人经过左思右想终于发明了印相，如愿以偿了。不久，仿效印相的墓相也随之出现，以致终于发展到挑剔法号，变更法号。

近来，欧洲与中国的占星术极为流行，甚至连系川英夫博士也写了一本介绍电子计算机占卜的著作《占星术》。作

为一个实业家竟也开始在银座街头为人算命，实在令人不可理解。系川英夫博士算命常以算命人在出生时见到的行星及其出生地的天体分布图作为依据，判断一个人的命运。

算什么卦是个人自由。不过，在街头相面，看手相的所谓"杂卜"中，有许多人的话令人不能相信。据说今天的高岛易断与有名的高岛嘉右卫门毫无关系，不过姓名相同而已。让这些人为自己占卜，做出左右人生和经营方面的判断，诸位以为如何呢？

无论是东方的占卜还是西方的占星术，本来都属于统计学的一种，它都是在广泛调查的基础上寻找倾向的一种学问。所以，不是经验丰富的算卦先先是不能予以信任的。

石川雅章先生研究易学50年，现任全日本易学协会、日本易占协会理事。他著书有《占卜大研究》。他指出易经的基本思想是"物极必反"。该书告诉人们无论遇到什么样的困难也万万不可绝望。

如果求教于真正熟谙了这一易经真缔的易卜先生，也许可以使自己树立对人生的信心。其中某些东西对判断有些益处，它可化为一种力量。

因此，当我们一筹莫展、不知所措，希望向占卜、及占星术求助时，最好能寻找一位可以给自己的精神增添活力的出色专家。当然，最终还是应该自己拿主意。流行歌曲唱道："星星无所不知。"但是，即使利用电子计算机从$40,000^7$这个数字中找到一个合适的答案，恐怕也不会百分之百地令人满意。我们在算命时，总感觉算命先生的话很准。其实，算命先生之所以能作出使你感觉准确的回答，是因为他巧妙运用语言，表达了任何人都具有的某种倾向。当然，算命先生的话如果能帮助自己恢复自信，采用一下也未尝不可。

第六节　信念左右命运

——塞翁失马　安知祸福

我们常说"运气好"，"运气坏"。有时感觉事事如意，有时却情绪颓丧，什么也做不好。为此，有些人认为，有一种不以人的意志为转移的外力在左右着我们。

对此，有着众多的见解。一种意见认为这是生命节奏在起作用。人天生就具有这种节律，身体状况随着节律的上下移动发生变化，还有的认为，人有两种节律，当它们相互交叉时，身体状况进入最低潮。他们把这种生物节律与命运联系起来。

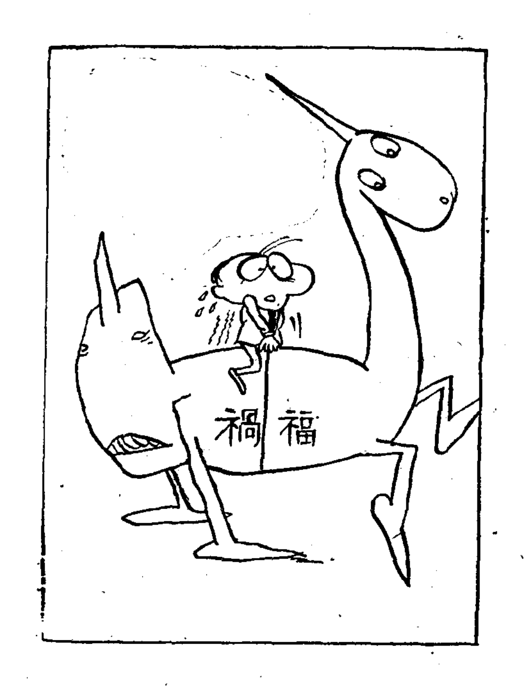
还有一种意见认为，人象潮涨潮落一样受着月球引力（或其它距离更遥远的星球）的影响。因此，人的体内也有一种涨潮退潮的现象，反映在外部时就表现为命运。人类最早的祖先是生活在大海中的生物。即使今天，人体的60％也是由水构成的。因此，虽然人体对此没有感觉，但体内的水分确实微妙地象潮水那样涨落不已。这种现象影响着人的命运。

如此看来，占星术大概与星球引力有关。

总之，认为命运是一成不变的观点是错误的。正如一句古语，"祸兮福所依，福兮祸所伏"。命运是变化的，忽而在外，忽而转内，忽而向上，忽而向下。

易经中有句名言"物极必反，变则通，通则久。"还有一句令人信服的话"阴极阳转"。所谓物极必反就是这个道理。

总之，上述几句话的意思是，要向好的方面解释事物，



"乐观主义是意志的产物，厌世主义是人类放弃自我时的精神状态。"——阿兰

"绝望是致命的疾病。"——格艾鲁克鲁

"命运是性格，性格是心理。"——芥川龙之介

不要绝望。要经常做出乐观的判断。易经阐述的就是这种人生哲学。

法国著名哲学家《幸福论》的作者阿兰指出"乐观主义是意志的产物，厌世主义是人类放弃自我时的精神状态"。瑞典哲学家格艾鲁克鲁谈到"绝望是致命的疾病。"

总之，所谓命运，所谓运气好，只不过是人们处在逆境时仍然相信命运会发生变化，相信一定会出现有益于自己

的方面的一种信念。也就是说，它是一种能够使自己保持这种努力的毅力。

川尤之介说：“命运是性格，性格是心理”。判断力是毅力的一种表现。当心情紊乱希望请算命先生算命时，正是你的那种向好的方面解释事物，做判断的意念动摇之时。因此，优秀的算卦先生常常会在此时告诉你，近期内你定有好运，为你增添活力，引导你恢复向上的坚强信念。这是判断命运时的关键。

第七节 后生可畏

——人的成长出乎意料

本节不谈命运，准备谈谈人本身也是很难预料的。

前几天，作家名代滩在电视讲话中指出：“观察一个人至少需要5年时间，否则，就谈不上了解他。现在初中、高中各需3年，而老师、父母都企图在3年时间内匆忙对一个学生的成绩与能力做出判断。过去，中学是5年制，多好啊……”。

他的讲话很有道理，必须用发展的眼光看人，有句话“十岁神童，十五岁才子，二十岁凡人。”就是说，有些早熟的儿童也会随着年龄的增长而变为普通人。

与此相反，成熟较晚的人是一步一个脚印成长起来的，其中有些人会令人吃惊地变为才华出众的人物。所谓大器晚成。

父母、领导、朋友对孩子、部下及朋友的成长往往不注意，认为他们永远如此。因而不能正确判断他们的未来。

有时，我们会突然发现，那些被人指责为“没出息的人”已经成长为一个出色的人材，似乎完全变成了另一个人。因

此，尤其对那些被我们轻蔑，当做孩子，视为幼稚、晚熟的人更应该睁大眼睛注意他们的超速度成长。

过去有句话“后生可畏，焉知后来者不如今也?”学校也如此，愈是新生，他们学习的新知识也就愈多。所以，我们切不要被表面现象所迷惑，错看本质。

世界著名学者，相对论的创史人爱因斯坦，12岁前被视为低能儿。爱迪生小学一年级时被老师斥为“糊涂虫”，被迫退学。织田信长年轻时被人怀疑不是傻子就是疯子。但他们三人后来都有所成就。称得上是大器晚成。对那些在青年时代后期方才崭露头角的人，我们不能用普通人的框框去衡量，他们有自己的特殊之处。心理学称此为“偏倚性”。总之，这些人是奇人。

三岛由记夫好象说过“不是多少有点疯癫，就成不了大事”，自治医大教授龙泽清人先生指出，最好注意那些奇怪的人物。

总之，能够辨别人才并能在人才未成熟之前就给以培养的人是了不起的。

基辛格教授在哈佛大学任教期间连续18年开设“国际暑期讲习班”。入选的学生据说都是被认为将来能担任国家领导的人物，这些学生果然以后成了各国首脑，为基辛格教授的事业成功做出了巨大贡献。

第八节　切莫轻视外行人的建议

——重大发现重大发明往往来自外行人

上节谈了“后生可畏”，本节谈谈“外行可畏”。当一些人为

自己是某方面的行家里手而骄傲时，那些被视为外行人们却不知在什么时候已经取得了令人瞩目的成功，使行家里手愕然不已。的确，许多历史性的大发现、大发明都与外行人有关。

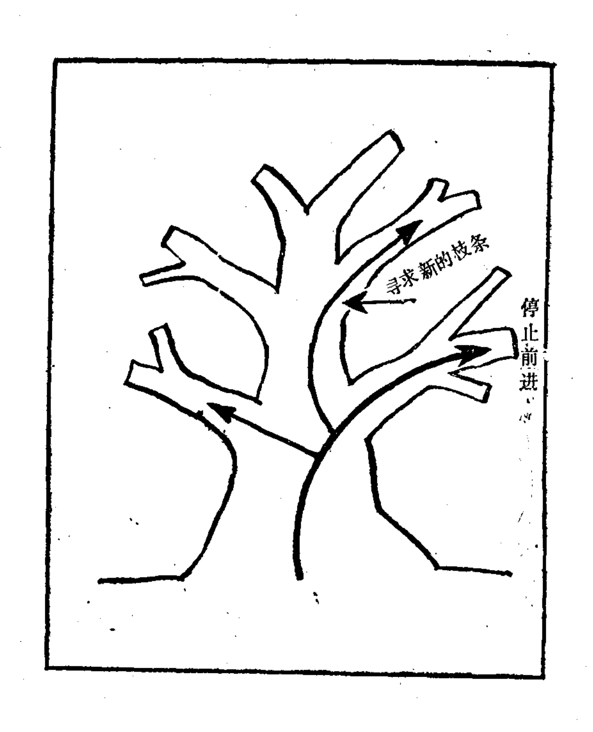
众所周知，美国的莱特兄弟是自行车修理工，却在历史上第一次成功地驾驶装有引擎的飞机飞行。1943年12月17日，莱特兄弟身着衬衫，冒着严寒，驾驶着为减轻飞机重量而未安装机轮的飞机"飞行员一号"，成功地在空中停留了59秒，飞行了26米。专家们对载人飞行一直持否定态度。就在莱特兄弟成功地驾驶飞机飞行的前一年，美国的著名学者塞蒙尼卡姆还在学会上发表讲话："人类在天空长时间飞行，无论如何是困难的。"

1892年英国的斯坦布林先生，发明了命名为"火箭号"的蒸气机车。就在这台机车以时速13.5英里的速度运行时，英国学者仍在断言，时速一旦超过30英里，人将窒息。在这以前还有的学者指出，铁车轮不可能在光滑的铁轨上滑行，车轮必须象齿轮，车轴必须象锯齿。这些看法在今天看来是令人发笑的。

发明彩色胶卷的格特夫斯基和爱尼斯并不是依斯特曼公司的职员，而他们是音乐家。

可是，被称作内行、专家的人们有时却毫无建树。这大概是由于他们只在自己的事业领域内钻研的缘故。我们知道人类的知识犹如一颗千枝万叶的大树，当沿一根枝条（领域）到达枝头(顶点)后，如果转而攀援新的枝条(新领域）。那么，很可能会在新的枝条即新的未经开拓的领域中产生新办法、新发明、新发现。

外行人没有那些不必要的先入为主的观点，所以他们能



界限如同枝条，在其它枝条里有产生新办法、新发明、新发现的极大可能性。

够大胆的进入新的枝条，有所发现，有所发明，使内行人吃惊。

为企业开发新产品而建立的智囊团，一定要有一、两个外行人(在这个领域是门外汉，在其它领域是内行)，因为外行人那不受约束的想法，往往对我们的工作是很有启发的。

第九节 当今是一个变化多端的时代

——国内外形势难以预测

水灾保险的广告里常出现“想不到”一词。一时竟成为流行词汇。确实，当今世界不断出现“想不到”的事情。任何人都很难预测明天将会发生些什么事。

伊朗革命就是典型的例子。

直到前不久伊朗的巴列维政权还被认为坚如磐石。外交人员及美国中央情报局估计，伊朗有着中东最强大的兵力。另外，据说伊朗每三个回民中即有一名秘密警察SAVAK（国家安全情报署——译者注）。有着如此强大的国家机器，即使发生叛乱，估计也会象1963年那样转眼间予以平定。可是，在手无寸铁的示威群众面前，伊朗政府束手无策，迅速崩溃了。这件事使世界人士因“想不到”而大吃一惊。

伊朗的崩溃是在巴列维国王出国前开始的。他成了一只纸老虎。巴列维国王的失败使那些自称是伊朗问题专家的人们丢尽了面子。

长谷川庄太朗在季刊《世界政经》1970年春季号上发表文章指出：“伊朗政府所以迅速垮台完全是巴列维国王自己造成的。巴列维国王惧怕武装政变，将海陆空三军分而治之，完全禁止相互往来。因此，一旦出现军队难以控制的混乱局面时，伊朗军队的将军们除了等待国王的命令之外，成了一个毫无作用的无能集团。

我们称此类评论是“事后诸葛亮”。事后的分析无论怎

样入情入理，也只能是“马后炮”。这也说明预测与预断是非常不容易的。

日本国内，创价学会终身会长池田大作先生突然辞职，也曾使会员们因“想不到”，大吃一惊。

当今的国内外形势正是这样常常出乎人的意料之外，真是一个没法预测与预料的混乱时代。

科学界也一样。人们一直认为宇宙空间是个极为寒冷的真空地带。可现在有一种新的学说却认为，太阳系正被150万度的火球所包围。还有人说，伊朗的霍梅尼是个被某国家调换了的假霍梅尼。哎呀呀，真是无奇不有。

在这种时代，如果不能事前掌握情况就必然会在新事态发生后大吃一惊。因此，我们必须训练自己的预测能力，力争抓住新事态的苗头，以便在紧急关头，不惊慌，不手足无措。

第十节　达观镇定　应付异常

——丹田用力深呼吸则道路自开

上节谈到有些事情是不容易事先预测的。可以说，世界上发生的绝大部分事情都难以预测。不过，只要我们心情镇定，争取达观的态度，那么无论发生什么事情都不会惊慌失措。

我们应该认识到，异常就是正常，正常反而异常。诸行无常，万物变迁。世界上一切事物都在不停地发展变化。人的命运象一只运转着的车轮周而复始。因此，当我们的命运车轮逆转时，完全没有必要悲观而应该持达观的态度。

人生难以预测，说不定明天就可能一命呜呼。我有个邻居是某公司经理。他体格健壮，精力充沛，习剑已入五段，作为经理，也很活跃。然而，一天夜里，这位邻居的心脏突然发病，很快就停止了呼吸，到了另一个世界。享年只有50岁左右。

因此，趁今天我们还活着的时候，应尽全力去完成可能完成的事情，以便在死亡意外来临时能心安理得。这才是对待人生的最好态度。

可是，纵使我们思想有所准备，在遇到意外时，无论是谁仍然会慌张不安。有人认为，自己心里惊慌别人不知道。其实，异常的脸色，沙哑的声音已经显露出了他的不安心理。那么，遇到意外时应怎样对待呢？首先请你下腹用功，调整呼吸。过去，人称下腹为丹田，认为人的灵魂在此居住。因此，如果剖腹，灵魂与肉体就会同时死亡。有些人不明白日本人自尽为什么采取剖腹的方式，现在理解了吧？

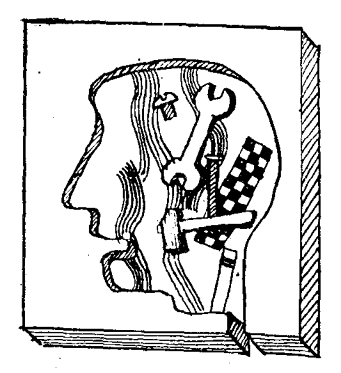
调整呼吸亦即进行深呼吸，腹式呼吸。腹式呼吸可以说是男性的特权。因为女性妊娠后，腹中有胎儿，如若进行腹式呼吸则有压迫胎儿的危险。所以，老天爷使女性不能进行腹式呼吸。

调节呼吸的深呼吸运动又可称调息法。无论在宗教、武术乃至一些修身养性的活动中，它都是基本的基本。

呼吸大概是人类基本的生命活动。死亡又可称“断气”因此，可以说人的生命运动就是呼吸运动。

呼吸与人的精力也有关系。精力不是靠吃多少牛肉、大蒜。它是由消化这些食物所需的氧气补给量即呼吸决定的。换句话说，人通过深呼吸向肺里输入大量空气才能产生精力。

我最近得知，佛教始祖释迦牟尼留有关于呼吸的经卷。根据医学博士林木弘昌著的《释迦牟尼呼吸法》一书讲，释迦牟尼35岁时精通瑜迦呼吸法，从而写出大安般守经，流传至今。瑜迦要求呼主吸从，重视呼气。这与体操重视深吸气，认为深吸气增加体力恰恰相反。利用腹式呼吸法静静地深呼吸，人就会感到一种奇妙的心安神静感，从而充满自信与力量。



第九章

强化决断力的十原则

第一节 决断力决定于超自我的程度

——必须彻底克服依赖性

在动乱年代，只有具备决断力的人，才能称得上英雄好汉。在关键时刻，只有能做出正确决断的人才可称得上真正的领导人。

决定日常琐事，任何人都可以办到。如果是“禀议制度”之类的集体领导体制，即使是平凡之辈也可以担任。然而，要做出在关键时刻决定一切的那种决断则非坚强勇敢者不成。心理学家指出，被“懦弱的妈妈”哺育大的孩子任性、

软弱，缺乏决断力。

相反，在坚强严厉的父亲教育下长大的孩子则富有决断力。因为，这是在超自我地与父亲的抗争中决断力得到日益增强的缘故。

目前，日本有相当一部分青年受着懦弱的妈妈的哺育，他们依赖性强，缺乏决断力。长此以往，日本的将来真使人担忧。据说在被称作“左翼”的激进派中，这类青年颇多。他们外出行动时成帮结伙，蒙着脸，深深地戴着钢盔。他们没有勇气，不敢单独行动，根本不象一个男子汉。单独一人时，他们胆小得象个女人，而与同伙在一起时，却异常胆大，甚至若无其事地放肆杀人、爆炸。这些行动绝不是出于他们自己的决断力，而这是听命于上级指令的一种被动性行动。红色派也是这样，他们接受命令后，常常接二连三地杀害自己的同志。

今天，社会上尽是些口舌之徒。他们头脑灵活，口齿伶俐，可以讲出许多道理。可是一旦追问他们怎么办时却拿不出任何主张。

在这点上，日本的在野党与工会总使人感到有些女性的味道。他们擅长提要求和拆台。可当他们果真获得地方自治的领导权后决断力却十分迟钝。他们不仅未能消灭社会弊病，减少浪费，反而增加了浪费，常常在造成大量赤字后逃之夭夭，实在没出息。然而，同样是反对派，京都蜷川的寅知事就与他们不同。寅知事富有英雄好汉气概，常以果断的决断力向中央政府挑战。

日本国民都知道，一个人如果没有自己明确的对策，只是起劲地反对别人是称不上一个男子汉的。日本的在野党之所以永远掌握不了政权正是由于这个原因。

这种现象不仅在日本，英国也如此，男性逐渐女性化，被女子取而代之。如撒切尔夫人凭借自己的决断力成为一国首相。这是时代女性化和男性优柔寡断化的象征。

总之，决断力推动社会前进，改变着世界。

阅读毛泽东的传记可以看到，青年时代他就强烈反对父亲的专制，选择了一条自主的道路。革命成功后，他不遵从莫斯科的指令，推行一条独立自主的路线，使九亿人民获得彻底的独立，使中国成为世界大国。这就是决断力的胜利。

第二节 深思熟虑是决断的基础

——决断之前应大量收集情报

平时，我们很少在毫无思想准备的情况下做出判断。

一般说来，事情在爆发之前，在发展到相当窘迫的境地之前都有相当一段酝酿时间，即便是缺乏决断力的人在被逼得走头无路之前也会有所预感。遗憾的是，他们不敢正视现实，只希求心理上的安逸。当他们遇到绝路，被人掐住脖颈强令开口时，他们只会发出哀号，说不出一点有决断的话。真正富有决断力的人并不逃避迎面而来的危机。他们大量搜集情报并加以认真分析，积极寻求克服危机的措施。这样，在危机爆发之前，就可以在收集分析情报的基础上，深思熟虑，从容做出决断。

然而，现实并不如此简单，即使你再怎么尽可能地搜集积累大量情报，但仍不可能搜集得十分充分，如果资料、数据齐全，那就象解方程式那样，自然能得出答案，也就不必

煞费苦心地使用“决断”这类夸张的词语了。

正因为资料与情报不充足，需要我们大胆地以直感去弥补，所以才要我们做出决断。也就是说，要努力识别那些用数字和语言未能明确表达出来的本质，这就是所谓决断。

为什么有人不敢决断呢？因为一旦一个人凭自己的判断去把虚假的东西当作现实事物来处理，那么，自然应由他自己来承担由此产生的后果。懦弱、胆小怕事的人惧怕负责任。所以，他们也就不敢做出决断。

工作中，我们有时也会碰到必须以自己将来的前途作为赌注去负责任的情况。不过，源氏鸡太先生介绍说，他在某公司虽然工作了将近40年，但只有两、三次冒着被解雇的危险，独自盖印承担了责任。

其实，正因为这三次、两次乃至一次的果敢行动才使得公司经理或董事长有了存在的价值，才配享受高薪的待遇。

但中层干部有时会突然遇到一些事情。而且，往往时间紧迫，必须马上决断，不允许他们马上向上级请示。在这种情况下，他们只能借用上级的名义，采取紧急措施，做出果断决断，他们的这种越权行为常以自己的前途为赌注。事情处理得顺利，领导会以“不得已”而原谅自己，如果决断失误，给企业带来重大损失则会受到严厉惩处。

此时，那些不指责下级的失败而是热情给予鼓励，并自己承担责任的领导是了不起的。因此，这也包含着领导对这个问题的决断能力如何。

碰到这样一位上司，在自己独立作了那样的决断后能得到上司的信任，这可以说是一个职员的最大幸福。

第三节　摒弃私心　无畏判断

——私心杂念使判断力迟钝化

决断力忌讳私心杂念。

纵然是历史上的英雄伟人们，其中也有不少人因充满私欲的决断而玷污了晚节。功成名就遂老朽昏庸。由于他们宠爱无能的部下，迎合妻子的私欲，企图让位于花花公子的儿子，等等，最终导致了事业上的失败。丰臣秀吉便是这方面的典型人物之一。

有人认为，判断力因身体虚弱多病、年老私心杂念与日俱增等原因而衰退。也有人认为，英雄豪杰们暴露出一些人的弱点有什么不好呢？此外，仅仅作为杰出人物选定的接班人，有时，确也难服众望。

已经引退的本田技研工业公司的本田宗一郎经理和副经理藤泽武夫在这方面就极为明智，从而受到了人们的赞赏。本田经理曾公开宣布自己的亲属不担任后任，并让自己的儿子到其它公司担任工业设计师，就是亲弟弟也被辞退了。本田后来又提出，公司内部如果没有合适人选，他将选取一名外国人担任经理。

本田经理以往对所有新型汽车的研制工作都有所参与并提出意见，做出决断，但有一次，新型汽车在没有本田经理的参与也取得成功后使他认识到，老一辈的时代已经过去了。于是，他果断地引退，不再担任经理，只做最高顾问。即然已经让位，索性就把一切托付新干部。本田经理的这一观点无疑可以使新干部干劲倍增。

当然，俩人的引退时间是经过慎重选择的。其实，很早以前本田总公司就已不设置经理办公室。俩人一般不到公司，即便来，也只是到现场，公司的一切工作俩人几乎全部委托给新的领导班子。他们俩人亲自主管选拔、教育新干部的工作、周到细致地审查哪个人可以继承经理之职。和上节提到的一样，他们是在广泛深入调查的基础上做出决断的。

即然是人，就难以彻底铲除私心。不过，我体会到，观察外界时，如果能以意志和理性的力量去克制私心，摈掉私念，自然能够做到心有主张，明辨事非。

所谓铲除私念，就是要站在公正的立场上。而公正的立场则是要以公正、长远的宏观标准判断企业，到底怎样做才能使企业得以迅速发展。因此，这种态度是每个工作人员应有的态度。

如果追求功名与出风头的心理占据主导地位，决断必然迟钝。而且，关键时刻如果常带有私心杂念，判断时注定十之八九出差错。

例如，自己所属部门取得了令人瞩目的成绩。而这成绩的取得其实是得力于部下的智慧与果敢的行动。当然也可以归于领导的功绩，但应该指出的是，此时不贪取部下的功绩而是给予部下鼓励、表扬的领导才卓越出众。

第四节　人的能力是无限的

——要相信人类的潜在能力

我是个经营管理方面的顾问，我不理解那些公司经理及

董事等领导者为什么每逢重大事情，需要作出重大决策时，总来找我这个局外人交谈，向我求计策。当然，商谈对策对我来说是赚钱的好机会，自然乐于协助。每当我询问他们是否已经与下级商量时，大多数人都回答没商量。

如果是我，首先要与部下商量，向他们要智慧。因为，象我这样的第三者，并不清楚了解该公司的具体情况。对于领导来说，只有自己的下级才是最可靠的情报来源。因此，领导应充分听取下级的意见，在此基础上，做出判断，制定计划。

每个下级都有专业工作，在不同岗位供职。所以，在纵观全局，预见未来等方面明显不及上级领导。在这个意义上可以说下级看问题视野狭窄。不过，虽然如此，但只要你提问题得法，下级肯定可以给你提供有益的资料、设想，提出有预见性的见解。因此，在你的公司陷入危机，决定公司命运的关键时刻，应该就怎么办？能做些什么？等问题向公司职员请教方法，听取他们的直率意见。这比什么都重要。

此外，很奇怪的，也是很有趣的是那些在企业内部不受重视或因过去的某些过失而坐冷板凳的人，要比那些处于经营中枢或在领导身边工作的人更有中肯的意见和可靠、珍贵的情报。

这大概是由于他们与矛盾中心有了一定距离，没有当事人那种迫切的利害关系，得以比较冷静、客观的观察与思考的缘故。

保谷玻璃株式会社的铃木哲夫社长是个与众不同的经营者。曾因经营不善而引退，但赋闲三年之后，他又重新担任了经理职务。他说，在这三年里，他站在局外人的立场上重新观察了自己的公司，学到不少东西。因为站在局外人的立

场上，可以准确如实的观察问题。那些在公司不受重视的人之所以有着正确的意见，可能是由于他们的立场近于局外人的缘故。

山下俊彦先生在出任松下电器公司经理之前，常常主动到那些无人问津的部门听取意见。山下新任经理后统管全公司，但他首先从那些虽经奋斗却因产品寿命问题而难以取得成绩，故而无人问津的部门抓起，令人感动。

我们每个人都有这样的体会，当别人向自己征求意见、询问方法时，自己往往会因此精神大振，冒出许多连自己都想不到的高招妙计。这说明人类的潜在能力很大，几乎近于无限。

我认为，越是在做决定公司命运的重大决策时，越应该全面信赖那些可称之为“靠山”的公司职员，向他们拜求妙计。然后再与外人交谈。

第五节　退一步　海阔天空

——适时退却才是名将的决断

孙子告诫人们，只知前进，不知撤退的将军是危险的。但是，对一个指挥员来说，却是很难判断应在何时、何地退却。

第二次世界大战时，日本海军在菲律宾的莱蒂湾决战中惨败。当时，战舰大和号未中一发敌弹却莫名其妙地转舵后退，而整个栗田舰队对充当诱饵的小泽舰队却见死不救。从而导致海战的失败，在第二次世界大战史上留下了难忘的战例。

当事人栗田中将来不及诉说理由就死了，事情真相也因此而陷入迷宫。不过，今人无论怎样分析这次海战，也只能客观地说，这是一次最不光彩的撤退。

与栗田中战相反，东乡平八郎将军是在明治维新的大动乱中饱尝辛酸、冒着枪林弹雨成长起来的。他指挥过日俄战争，特别在日本海大海战中决断英明，建立了功勋。而栗田等将军们是在温室中成长，借优异成绩晋升，未经沙场考验的指挥官。因此，在关键时刻，他们自然难以作出正确的判断。当然，这对于已故的栗田中将不免有些苛刻，可我还要这样说。

希特勒曾以天才的闪电战赢得职业军人们敬佩。他自然十分清楚拿破仑失败的原因。但在对苏战争的斯大林格勒的决定性战役中却错过了撤退的机会。终于导致在柏林悲剧性的自尽，以死谢幕。

在撤退这个问题上，一个指挥员如果只想顾及面子，就难以作出正确决定。尤其在势如破竹屡战屡胜之后，决定撤退则愈发不易。然而能够毅然决定适时撤退的指挥官，才是决断英明的一代名将。

崇尚武士道精神的旧日本陆军只知鲁莽进军，却不擅长撤退，而失败却总是惨痛的。

关东军曾自诩天下无敌，但在苏军进攻的面前，他们却置平民于不顾，仓皇溃退，好不狼狈。我当兵时，对飞扬跋扈的职业军人历来反感。对他们在关键时刻的溃逃，我丝毫不感到意外。这大概不会是我的偏见……。

“退一步，前进两步”是列宁的话。列宁率领布尔什维克巧妙地后退一步，留出了前进二步的余地，最终使俄国革命获得成功。

二次世界大战中败北的日本，也在战后的经济中以出色的战略性后退获得成功。在石油危机造成的世界性后退中，日本最早消除了石油危机造成的影响并且向前迈进了两步。例如大量耗费能源的冶金工业，欧美各国因削减石油消费量，而使冶金工业受到很大影响，但日本并不降低生产，而是成功地研制成功循环利用高温这一新技术。仅新日铁一个公司就在4年内成功地节约石油650万升，1,600亿日元。

第六节　停滞是飞跃发展的跳板

——飞跃于碰壁之时

上节谈到撤退，本节谈谈在停滞不前，四处碰壁时应如何决断。

停滞不前也可以说是“依然如故”，意思是说，当事人虽然在作主观努力，然而客观却丝毫没有变化，处于停滞状态。有时甚至好似陷入一片沼泽地，越挣扎陷得越深。

能够对停滞不前的现状有所觉悟，奋不顾身的人是令人敬佩的。可怕的是，相当一部分人对停滞现状没有感觉，即或有所感觉，也丝毫不予重视，看不到它的危险性，不愿改变现状。

“竞技状态不佳”是体育运动中的“停滞不前”，是专业术语。何谓竞技状态不佳呢？例如：王贞治、张本等著名棒球运动员技艺高超，每10棒可击中3棒。但有时每十棒只能击中两棒。而且，无论怎样练习也丝毫不见成效。这种情况即是所谓“竞技状态不佳”。有人本身水平不高，十棒只能击中一棒也自称“竞技状态不佳”，这可真是开

玩笑。

停滞不前是因创造性因素逐渐淡薄而引起的一种状态。它使人缺乏生气，丧失飞跃的活力。自然，单纯重复业已熟练掌握的工作，安全省力，无须动脑筋。但也因此容易产生懒汉作风，这样是不会有作为的。因此，对待停滞不前的状态报什么态度十分重要。

在我们觉悟到自己停滞不前之后，可以发现竞争对手已经趁这个机会远远超过我们。那么，此时如何是好呢？应该意识到停滞不前是神有意造成的；是神对我们的告诫；是神灵让我们进行新的飞跃；是神灵赐予我们飞跃的跳板。这实在值得我们为之感谢。这种对“停滞不前”充满感激之情的态度会使我们精神焕发，跨出新的一步。

停滞不前是向新发明飞跃的契机。也就是说，为了飞跃，必须屈身，有了力量，再飞身跳跃。这与“退一步，前进两步”同出一辙，这也象三级跳远、跳远、跳高，为了跳得远，跳得高，需要远离起跳线，加长助跑距离，提高加速度。

如果我们自己或自己的团体目前正处于停滞不前的状态，那么为了以后的飞跃，请快快后退，万不可犹豫不决。

懂得很好地前进的人也是懂得很好地后退的人。

第七节　以局部优势战胜强敌

——强敌亦有致命弱点

自古就有利用少许兵力钻入对方大部队的空隙，搅乱对方阵营的战术。毛泽东把这个战术理论化、系统化，成功地应用于实战。

谈到理论，极为简单。敌进我退，敌退我进，敌驻我扰，敌疲我打。纵然是大部队，但如果按横队或纵队展开，其中某一点必然成为少数。此时，用三倍于此的兵力攻击这一点定能取胜。[3]并能在敌增援部队到来之前迅速撤出战斗，保存兵力，以便在下次战斗中稳操胜券。

使用这种战术忌讳穷追，重视对敌情的准确判断，尤其是对于战机的判断不能失误。

不过，游击战只能在自己熟悉的土地上，在拥有广泛群众基础的民族防御战争中才最为有效。在他人国土上开展游击战很难奏效。例如，越南战争中美国的绿色贝蕾部队就未能有效地使用游击战术。

意大利、英国、日本出现的城市游击队是以熟知地形和城市居民大多如同一盘散沙，对邻人事情漠不关心为前提的。

我写此文并非有意赞扬游击队。我要说明的是，在企业竞争中小型企业只要不畏强手，大胆采用游击战术就能化劣势为优势战胜规模远远超过自己的大型企业。

岐阜县大垣市的未来工业公司是个职工不足百人的小型企业。但态度昂然，凛然自尊。该公司指出，“本公司的竞争对手是大企业松下电器公司。作为整体，本公司与松下电器公司无法相比，但有那么几百种商品，本公司产品的市场占有率最大，在竞争中夺得了胜利。”

该公司作为生产电器设备的厂家成立只不过10年之久，但经营方法却采用了了不起的游击经营。一些诸如新日铁等大企业也前来请教，该公司令人欣佩。

能否利用游击战术指导生产，关键在于领导的眼光。未来公司注意到，大公司经营着大量商品，因此，不能及时改

造每个具体商品。为此，该公司站在消费者的立场上，对商品进行了彻底的改造，以此战胜了强敌。

我们应大力学习该公司不甘劣势寻找对方致命弱点，奋力竞争的决断力。

第八节　莫待明日　拼搏今朝

——我生待明日　万事成蹉跎

石油危机使我们深切体会到“疏忽大敌”这句话的道理。目前，石油危机过去了，水危机又开始袭击日本，而且，斯里玛鲁斯核电站发生的事故使得原子能发电也可能出现危机，真是艰难岁月。

提到核，日本是世界上唯一的核武器受害国。因此，日本人神经质地极力反对核武器试验以及建设核电站。可是，对于真正的核战争危机日本人却是世界上感觉最迟钝的。

访问过中国的日本人虽然参观了出入口建在宾馆床下，以防备核战争的巨大地下室，以及应称地下城市的防核建筑群。但他们没有任何反应，令人不胜惊讶。

美、中　苏，自不待言，甚至西德、英国、法国、瑞典也在为防御核战争而积极建造防护设施，他们储备粮食与饮水，为全国人民能在危急时刻进入地下而扎扎实实地准备着，建设着。

苏联甚至宣称，“如果发生核战争，人口集中的美国将死亡一亿五千万人。苏联国土辽阔，人口分散。所以，大概只会死亡三千五百万人到五千万人。美国只有五千万人幸存而苏联能有两亿人生存下来。所以，苏联一定能夺取战争的

最后胜利。

日本陈腐的建筑标准法不允许建造地下室。所以，用于核战争的防护设施就更未曾耳闻过了。实在不象话。日本不建造防护设施，并非因为日本人太从容不迫了，也并非出于如标题所示的“莫待明日，拼搏今朝”的考虑。而是恰恰相反。

日本人过分乐观地认为，待到第三次世界大战的危机爆发后再做准备也不迟。他们没有意识到实质上的第三次世界大战已在伊朗、美国、越南、柬埔寨开战。日本对此无动于衷，真是和平之国，可喜可贺可悲。

防护设施不是明天建也可以的建筑物。它应在今天，在尽可能早的范围内建造起来。因为，谁也不能保证今天夜里不发生核战争。

防护设施的例子太长了些。有句成语“窥一斑而知全豹”。富兰克林说过：“能在今天完成的事不要拖到明天。”这句话可以说是富兰克林取得成功的座右铭。

把今日可以完成的工作拖至明日，以为明日干也行的心理是一种怠惰、松驰的反应。这种心理影响工作效率，妨碍今后的工作。对集中精力即可以迅速完成的工作，拖泥带水，不果断，会使个人以及整个组织养成不紧张的恶习。

哪天想干哪天就是黄道吉日。我们应有说干就干的决断力。这才是领导的气魄。

某公司经理驾汽车外出时，常让秘书带上几万日元零钱放在皮包里，一旦想到什么，在九州也罢，在北海道也罢，立即驱车寻找公用电话，通过电话，发出指令。今后，车内电话如果得到普及，可能就不会再有找电话此类事情了。

第九节 居高判断 准确无误

——处理问题时高瞻远瞩可使难题迎刃而解

我们如能经常保持高瞻远瞩地思考问题和做决断的能力，便能得心应手地迅速解决一切疑难问题。为此，我愿在有限的篇幅内尽可能详细地谈谈这个问题。

前面已经提到，名南制作所具有独特的经营方式。该所从物理角度对待所有问题，甚至社训也是一条物理公式F＝ma。遇到问题他们能站在高一级的立场上予以解决。下面我介绍一下在该所有名的“学习会”上记录的次元一览表。

“一次元”在建筑领域相当于楼房的一层。它对于物理而言相当直线和数字；对于数字而言，则处于初级阶段；在工作中只限于单纯的反复的机械动作；对于战争则是只知盲目拚杀的阶段。如果是人则相当于儿童阶段。这种处于一次元阶段的人对自己的所作所为不负责任，对别人憎恶。持不信任的态度。总之，上述的一切都处于各领域的最低阶段。

“二次元”可以比喻为二楼，比喻为成人。进入这个阶段后，人增长了见识，懂得了应该保持良好的人事关系，并能以语言代之数字，掌握了管理业务与战术。不过，“二次元”阶段仍然是一个令人不尽满意的阶段。比如，人在一次元阶段时对周围一切均不信任，当上升到二次元阶段后，他们相信上级不相信下级。在数字中相当于加法水平。

进入“三次元”后，人可以站在三层的高度广泛地观察事物。开始进入战略阶段。开始由常识上升到超常识。由管理过渡到经营。由使用语言到自由运用“图像。”能站在更高的

立场上用激励态度来克服不尽满意的一切。此阶段，人对上下级均予信任。在这阶段也会发生争吵，但这是为了向更高阶段发展。在数学中属于“高次元”。总之，这一阶段变化强烈，趋于外向。

达到四次元后，即达到数学乘法阶段。进入此阶段后会出现一种统一连续的力量，出现良性循环。

再向上我也不十分清楚了。不过，人类似乎只能达到“六次元”阶段。按西田的哲学观点解释，六次元已达到“即”的境界。生即死，失败即成功之母；个体即全体，一即多。这些观点极为抽象，仔细考虑便知它们属于宗教与哲学的境界。

能够领悟到色即是空，空即是色，生命即现象的道理，就能进入心领神会、无约无束的境界；进入圣哲、贤人的境界；进入六次元世界。

有人认为，达到六次元后往往会重新返回一次元。

也有人提出，纵(一)、横(二)、高(三)、时间(四)、位置能(五)、志向方向(六)的综合即为六次元，是宇宙的实质。

上述内容多少有些不可知论的味道，诸位一定感到有些费解。不过，诸位一定能理解这个道理——能否迅速处理难题，关键在于能否站在更高更自由的(二次元)立场上对待难题。因为，自由程度(次元)愈高，自由活动的能力愈大。

第十节　事物发展　螺旋上升

——一切事物都以螺旋状存在

世上万物都以螺旋的形式存在。

我写了好几本书，在每本书里都必定谈到螺旋的问题。我认为螺旋是万物的本源。因为，考虑任何问题都不可避免地遇到它。

世上没有不使用螺丝钉的机器，而哪一个螺丝不呈螺旋状呢？植物的蔓呈螺旋状；生物的基本物质DNA呈螺旋状；巨大的宇宙星云也呈螺旋状。

歌德讲过“生命的本质是螺旋”。斯特格也说过“螺旋是解开宇宙之谜的一把钥匙”。

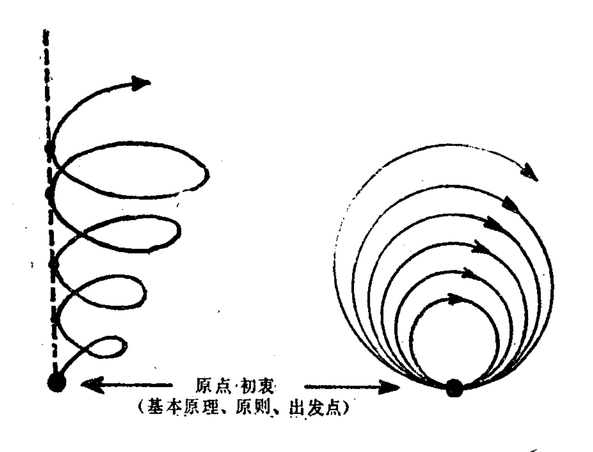
当把螺旋画成平面图，根据画的方法不同，我们可以把它表示为是一个以一点为中心，逐步向外扩展的图面。我们可以视此为原点、初衷、基本、出发点、原理、原则。我们可以发现螺旋在向原点回归的同时又在不断地向外扩展。

事物很少以直线型发展的。一般说来，事物每向前发展一步，都会受到相应的挫折。向回退一步，才能向更高一级发展。一些达到相当水平的事物，都是螺旋式一步步上升的。

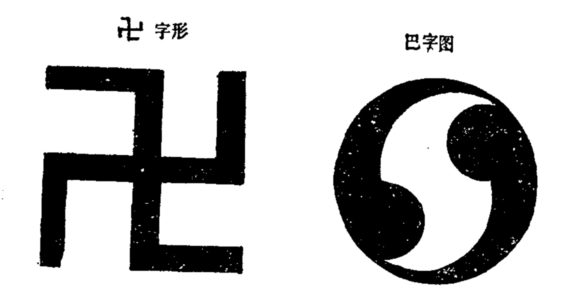
前几节谈到“停滞不前”的问题。这种状态完全可以采用迂回、螺旋式的方法加以克服。正如古人讲的那样“莫忘初衷”。当我们准备向前跨进或在为某些判断而苦恼时，应采取“回归原点”的明智态度。

前面提到“祸兮福所依，福兮祸所伏”。这甚至也是双重螺旋的一种表现。N·斯迪克指出，日本人很早就懂得双重螺旋的神秘与神圣。他们在神社、神棚前或在新年时悬挂用双重螺旋组成的稻草绳（挂在神社前表示禁止入内；新年挂在门前取意吉利——译者注）斯迪克对此表示钦佩。

把布手巾拧成绳，缠在头上则有一种舒服的感觉，这手巾也呈螺旋状，相扑是日本传统的体育项目，其最高荣誉是



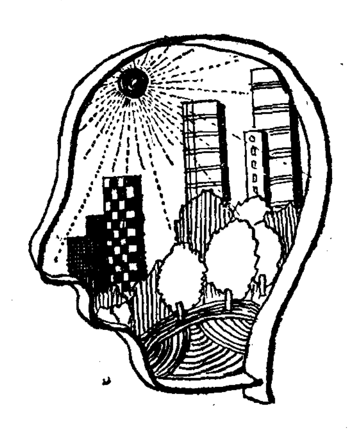
"生命的本质是螺旋。"——歌德
"螺旋是解开宇宙之谜的一把钥匙。"——斯特格



传说寺庙前的卍字形代表太阳放光芒，有"永远发展的含义。"
"二重螺旋"的横纲。寺庙前的卍字形、巴字图也呈螺旋状，它表示事物的发展变化是永恒的。

昔日有句流行语，"大家都在烦恼中长大"；看了螺旋平面图后使我感到，人的成长正是如此。人因不断地碰壁、停滞不前而苦恼，不断地返回初衷，退回原点，然后赢得一次新的飞跃并成长起来，以新的姿态出现在人们的面前。

第十章



自我判断的十原则

第一节　过分自信是危险的陷井

——切忌自我欣赏高傲自大

在各种判断中，自我判断最为困难。因此，我把自我判断放在本书的最后一章。

哲学的基础是“认识自己”。从苏格拉底开始，这句话不断变换着多种形式，向人们提出令人发省的问题。

正确认识自己的实际状况，准确判断自己是一件相当困难的事情。因为，人类容易自我欣赏，忽视自己的缺点。在某种程度上说这也是很难避免的。但如果过度“孤芳自赏”，

过分相信自己，就有可能落入自己亲手掘成的陷井中。

在旁人看来，没有比自负的人更令人生厌、讨嫌的了。这种人不知道自己在自高自大之时，已经成了旁人的笑料，实在可悲。

为什么会出现这种情况呢？这主要是因为这种人用于比较事物的标准、尺度过低而造成的。与明显不及自己的人相比，当然永远自我感觉良好，而以此作为骄傲资本的人是最愚蠢的人。

自负的人自高自大，以为别人都不如自己，如前所述，当为他们所轻视的“劣等人”在不知不觉中迅速成长，超过他们时，他们会因此而产生一种深深的忌妒与憎恶。他们对昔日的“劣等人”多方挑剔，百般辱骂，施以攻击。由此愈发降低他们的人格。这种人自作自受，但也令人同情。

心理学告诉我们，对自负之人自满程度及其未来的发展的判断完全可以通过他们对别人的评价来判定。特别是可以通过对被他们轻视的“劣等人物”遥遥超过他们时的言行来分析、衡量出他们的自满程度，预测他们的未来。

自负之人对他人进步的反应大致有下列三种情形。

一、诽谤贬低对方。“那家伙没 真的，表里不一，他一定是靠不正当手段晋升的。”这种反应说明，这类自负的人企图拉住拖倒对方，把对方放到同自己相当的水平上。如果有可能，他们仍然企图象过去一样把对方置于自己的脚下。

二、自我贬低。“啊！他真了不起。我这号人和他比不了。我猥琐龌龊，简直不能和他搭语。”以上这些言语是自负的翻版，说明他希望借贬低自己来贬低对方。

三、“他进步显著，真了不起。我也不服输，要努力赶上和

超过他。"这种态度是最健康的态度，说明此人有发展前途。

任何人对别人超过自己都感遗憾。望诸位仔细分析有时自己无意吐露的话语，借此判断自己的性格、心情，加以反省，进而努力。

第二节　自暴自弃则停滞不前

——化自卑感为向上的动力

在自我判断中，与自负相对应的是自卑。有句谚语"爱之过甚则憎之亦极。"的确，自负往往可以转为自卑，自暴自弃。

儿童一旦丧失自信，就会止步不前，学习成绩渐渐下降。简单说教育的本质就是"帮助受教育者树立自信。"因此，儿童如果丧失自信，那问题就十分严重了。

父母教育孩子或祖父母教育孙儿时，最容易出现的错误是"比较判断"。他们常常把孩子的成绩与优异的哥哥、姐姐或附近的同学做为比较的标准，从而对孩子严加申斥。他们没有意识到，自己的动机虽然出于鼓励，效果却相反。其结果往往使孩子的自尊心受到强烈刺激，以至丧失自信，引起孩子的反抗心理。

如果不注意方式方法，原本打算激励，反而会得到相反的效果。例如采取诸如"笨蛋"、"蠢猪"等斥骂方法，亦即用所谓强烈的"消极方法"，孩子就会真的变得愚蠢，甘居落后。

有些人对自己也采取贬低的态度。"我不行，没能力。"看不起自己的人终有一天会变为一个无所作为的废物。而且，别人也会在不知不觉中开始轻视他们，看不起他们。显然，这是自作自受。有句谚语"人自侮，他人亦侮。"法国也有句与此

意思相同的谚语"自以为是鼠辈的人定被他人轻视、欺侮。"

人不可自负亦不可自卑。不过，较之自负，自卑尚略有可取之处。自负源于优越感。自卑源于自卑感。自卑感是优越感的反面。有些人自卑感强烈，这表明他的内心非常希望能超过他人。因为，自负的人之所以自高自大是因为以劣于自己的人作为比较的标准。自卑的人之所以自暴自弃是因为假设的标准过高，差距过大。不过，自卑的人有时可以通过某种机缘，抛掉自卑感，转而奋起，迅速成长。令人惊异的是，历史上许多名人都具有强烈的自卑感，他们为自己的贫穷、门第、身分、学习成绩以至身体状况而深感自卑。但他们把这一切化成了反抗奋进的动力，迅速成长起来。

丰臣秀吉与拿破仑都是矮子，出身也不高贵。不过一般说来，大部分矮子都是自强不息的人。

此外，次子、三子往往比长子更坚韧，其事业成功率更高。因为他们不服气长子，是在不断地比较中成长的。

总之，要经常把自己与各种人相比较，对自己做出正确的判断，不自负，不自卑，要以更高的标准作为自己的目标，自强不息的动力。如果目标达到就应该再把目标定的更高，这样你就可以永不停步，直至生命的最后一刻。

第三节　自知之明是对自我的认识

——自信可以带来不可思议的力量

诸位知道，人类的基本要求之一是希望不断成长。为此，每个人应该正确估量自己目前的位置、水平，树立远大理想，规定现应达到与应超过的目标，不断努力。这才是正

确的自我判断，是对自我的认识，或称再认识，也可称其为“自觉”或“悟性”。人类可以通过正确的自我判断，树立坚定的自信心。

有了自信，人身上潜在的可能性可以得到不断开发，可以持续燃烧。但是，这种自信如果过分，如果产生了强烈的自我显示欲望，就会被人们厌弃。具有强烈自我显示欲望的人比起缺乏实力而又自负之人水平略高些。但当他们得不到别人的正确评价时也会歇斯底里地四处发泄不满。所以，这种人尽管自信，有实力，也只是一个中流人材。得不到别人评价则誓不罢休的人尚处在幼稚阶段。

真正自信的人对褒誉低贬往往持超然的态度，我行我素。他们认为如果某一天自己能得到别人承认，则道声谢谢，即使得不到承认，因心中自有金钢钻而内心坦荡。

真正有实力有自信的人，很有肚量，因此可以站在对方的立场上思考问题，有着适当的礼让他人的谦逊。

进行自我判断可利用以上提到的这些标准。

还有许多方法可以训练我们，帮助我们对自己做出正确判断。例如：源于宗教的内观法、AT法等等训练方法。

真正地修炼内观法必须在该法的创始人吉本伊信先生建立的内观教育研修所及设在各地的内观场所进行。我只对其大概的情况简单介绍一下。

内观法要求每个参加的人必须在一所安静的房子里面壁独自静坐七天。在七天中必须从早到晚认真回忆以往的历程，尤其要认真反省对待母亲的态度。尔后，把这一切告诉给每隔两小时便前来见一次面的指导人。

在这七天的回忆反省中，心灵倍受煎熬，异常痛苦。但到第五天时，人会突然悟到真实的自我而达到真正的自觉。

不过，人很难对自己以往的经历彻底反省回忆，达到洞察的阶段。说实话，我也曾赏试过一次。不过，七天内并没能彻底反省自己的过去。所以，以上的介绍主要是一些朋友们的亲身体验。

第四节 “变得到”为“付出”

——以记帐的方法检查自己的一生

利用会计记帐的方法，审核自己的过去，也是自我分析、自我判断的一种方法。这种方法并不十分困难，主要是审核自己一生中付出多还是得到多。这种付出、得到虽然也涉及金钱，但主要是指精神与社会关系方面。

青年人在精神和物质两方面均从父母、哥哥、姐姐以及老师、前辈、上级大量“得到”，而对上述人等的报答及对社会的贡献却微不足道。所以，青年时代当然“得到”多。

由于经济的高速度发展，各公司开始感到人手不足，出现了求人难的现象。为此，青年人参加工作后最初领到的工资往往超过本人的能力与实际水平。社会之所以能在物质与精神两方面给他们这样的优待，是因为父母、哥哥、姐姐及前辈们用令人敬佩的努力换来了社会的繁荣。但有些青年人对这种社会的恩惠毫无感激之情，似乎一切都是理所应当的。

持有这种生活态度的人厌恶努力，终日嬉戏，沉缅于得过且过的享乐之中。

然而，无论如何他们必须在某一天偿还这笔债务。那

时，后悔是无济于事的。不过，对那些被人灌输以错误的思想方法完全以自我为中心，任性乖戾的人是毫无办法的。这些人自私地希望以最小的付出去赢得最大限度的得到。他们幼稚地认为，他们那愚蠢的行为可以在任何时候都行得通，可以任意网罗党羽。这是由于他们完全不懂社会的平衡所致。

与此相反，优秀人物常常是向外“付出”。在公平交换的人生中，他们付出多于得到。正因为有了这批优秀人物，那些只进不出的自私之辈才能得到金钱，享受。自私者在服饰、学历等方面同于常人，但在精神上却是乞丐。优秀人物与这些贪心不足的人之间的差距是何等大啊！

优秀人物在社会及公司里只占10～20％。他们收支不平衡，常有赤字。优秀人物把付给他们的劳动报酬——金钱看作是对他们的布施。他们得到的报酬在金钱的意义上完全不合算。但他们认为，工作的报酬是工作本身。他们以对人类有所贡献，能够赢得“生存意义”这种价值最高尚的无形的报酬而满足。

此外，如上节提到的那样，由于优秀人物的精神世界丰富，他们还可向人们施舍精神财富。他们即使缺乏金钱，仍实践着佛教的无财七施。即，舍身施（努力劳动）、和颜施（和蔼的面容）、心虑施（好意）、慈眼施（温和的目光）、爱语施（和气的语言）、舍房施（留人避雨）、坐床施（让坐位）。

第五节　自己的身心是否健康？

——健康检查是"付出"人生的保证

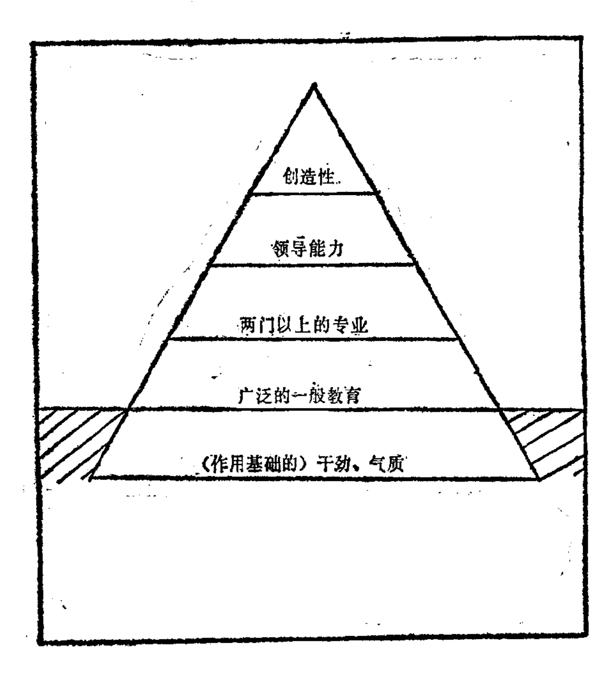
利用会计记帐的方法进行自我诊断后，有必要对自己的身心再进行一番健康检查。可以说这是对身心的一次盘点。

当今，医学保健发达，有着诸如"定期检查"之类的健康措施。这对增进人们的健康，延长寿命，有很大的贡献。

不过，在接受健康检查的同时，有必要对我们的日常生活也作一番分析。特别在饮食方面，营养是否全面？是否避免了发胖？是否具备健康的体格与不知疲倦的精力？为此，掌握前面提到的呼吸法很重要，还要早睡早起，坚持做体操。

肉体的健康检查十分重要。同时，我们还应从各个高度对自己的精神进行认真的健康检查，以期准确地判断自己。

精神检查，首先应从教养方面入手。教养是一个人心灵的营养，相当肉体的营养。教养与学历无关。大学生中也有毫无教养的人。反之，一些看着良好教养的人却只有小学的学历。教养是一种谅解，有教养的人能站在对方的立场上思考问题，关心他人的一切活动，尊敬在各领域中有所创造、对社会有贡献的人，并能了解他们的努力，向他们学习做人的道理。



人材金字塔
底部愈大塔尖愈高

有教养的人在文化方面也有着广泛的兴趣。他们能认识到不仅西方先进国家的文化有价值，东方的灿烂文化、以及被认为是落后国家的文化都各有其价值。他们能抱着崇敬的心情努力学习这些人类智慧的结晶。

例如，参观国立民族学博物馆之后，有教养的人便能发现各民族都有灿烂辉煌的文化。

他们希望自己今后能掌握两门以上专业与渊博的知识。过去，人只需有一门专业知识，可是，未来的世界日益复杂。所以，也就有必要掌握两门以上的专业知识。

随着社会的国际化，人们愈发感到有必要学习两门以上的外语。当然，其前提是对祖国语言的修养。如同要真正理解外国文化，就必须深入了解本国文化一样，只有对祖国语言掌握得精深，并具有广泛的修养方能真正掌握一门外国语。学习外语的目的不是单纯为了流利地讲话而是为了交流思想。

我们希望加高人材金字塔的高度。不过，底阔方能顶高。对今后的人材来说，创造力与领导力是两个必不可缺少的条件。

第六节　如何攀登令人生畏的高峰

——根据自己的能力扎扎实实地攀登

人能否应称作一个人？应怎么来判断这个问题呢？人作为社会的一员，应掌握创造价值的专业技术与专门技能。同时，为了人类的繁衍发展，应寻求一个理想的配偶，养育健康活泼的后代。这些都很重要。有人信奉独身主义，但是，结婚才合乎自然。

其次，人应该确立自己的人生观，制定一生的计划。每个人都应对此有一个深刻的认识，否则就不能称为一个文明人。关于人生观的问题，我准备放在下一节再谈，本节谈谈如何制定一生的计划，也可以说是人生设计。

纵观世界可以发现，凡是人工的东西都是由某人设计制造的，且不说汽车、住宅，即使一根铅笔，一枚别针也一样。意识到这一点以后，我们就会为一直受到如此之多的社会恩惠而感叹并满怀感激之情。不仅有形的商品，无形的服

务对我们也是莫大的恩惠。

如此看来，我们降生到这个世界后，如果想在有生之年为社会做些贡献，就必须精心设计制定自己的奋斗计划。因为，不这样就不能成为一个出色的人材，就不可能有所创造。

人活在世上，总希望创造些什么，以传后人。这也是评价一个人的标准。

当然，计划有长期与短期之分。而且，计划不可缺乏目标。没有目标等于没有计划。生存的意义与乐趣是人们在达到预先设定的目标后方可感到的。可以说生存的意义与乐趣是一种完成感。

目标远大则生活充实。反之，则生活空虚。总之，人的一生是否有意义是由力争有所创造的志向决定的。

目标设定之后，必然需要制定相应的计划。为了实现最终目标，应事前考虑好完成计划需要多少时间与停顿，以便能扎扎实实地沿着通往目标的阶梯前进。阶梯的数量是由目标的高度决定的。我们把每一级阶梯称作小目标，把中途的平台称作中目标。

只要多设定一些符合自己能力的阶梯，一步步登攀，那么，即使我们这些能力微小的凡人也可象登山英雄征服喜玛拉雅山那样达到似乎不可企及的高峰。

我以为阶梯的高度应以加一把劲，拼搏一下便可完成的程度为宜。所以，所谓计划性可以说是设定阶梯高度的巧妙性。

第七节　树立乐观的人生观

——以乐观的态度对待生活

人应该怎样渡过对他来说只有一次的人生呢？把人们对这一问题的想法归纳起来，就是人生观。每个人都有自己对人生的看法，并自觉不自觉地为此生活着。

既然我们每天活着，就不应用暧昧的马虎的人生观来指导自己。希望诸位能不断充实自己的人生观，尽可能使自己对人生的看法更全面，并以此作为今后生活的准则。

有关人生观的书籍大概有上万部。在这本小书中甚至不可能详尽地介绍其中任何一本。不过，我以为人生观是可以分类的，它可以极为粗略地归纳为以下三种：

一、乐观、积极的人生观。持有这种人生观的人对任何事物都从光明的角度考虑，向前看。他们强烈地感到，对于人生的价值，任何人只要努力都会有相应的所得。

二、悲观、消极的人生观。持着这种人生观的人对任何事物都从黑暗、坏的方面去解释事物。他们以为，自己即使努力奋斗也不会有什么好报，自己的命运越来越遭。

三、介于上述两种人生观之间的人生观。持有这种人生观的人对任何事情都不去深刻思考，是一种听天由命的人生观。

以上三种人生观，人们可以自由选择。我劝诸位采取第一种乐观、积极的人生观。从好的方面去解释任何事物，即使身处逆境也应相信好运一定能到来。持有这种人生观的人难道不是很幸福吗？

尤其重要的是，我们应坚信只要努力就能给自己及社会带来益处。这种益处可能未必与金钱、地位、名誉相联。但它一定会以某种形态对自己的人生有所充实、对社会产生某种作用，这也就足以令人满意了。

不过，所谓积极努力并不是要人们去没日没夜地拼命工作，也不是要人们沉湎于什么，埋头于什么。最理想的生活、工作态度应是不拘泥、不偏倚、不沉缅，恬然悠然。

人的不幸多来自拘泥、偏倚、沉缅。如果偏倚，偏左或偏右，如果受欲望的引诱，沉湎于声色之中就会有失去平衡，堕落下去的危险。

只有不拘泥、不偏倚、不沉湎，采取自由温和的思想方法与不执着于人类低级欲望的恬淡态度才能使仅有一次的生命幸福美满。

让我们用上面这把尺度再次衡量判断一下自己的人生观吧。

第八节　发牢骚是内心不安的反应

——应该正视自己的不足

无论怎样希望乐观地对待生活，人总有软弱性的一面。有时，人会灰心气馁，不满意，发牢骚。此时，如何铲除在心头的不满情绪，是能否使生活幸福的关键。

每个人都会很自然地产生不满情绪，所以，根除它是件难事。不过，不动手铲除这堆“冬草”，它就会迅速蔓延，使得辛辛苦苦建成的花园毁于一旦。

人可以稍有一点不满情绪。但这种情绪如果永不消散，

就应耐心地除掉它。

要铲除不满情绪，首先应该寻找导致不满情绪产生的根源。当我们深究其根源时，一定会在我们内心发现“不安”的心理活动。不除掉“不安”这个病源，即使表面上虚假地除掉了不满情绪，但一旦遇到新的情况，便会很快再度萌生。

根除“不安”是人生判断中最难办的一件事。我们必须掘出隐藏着的“不安”心理，掌握它的真实面目。

根除“不安”犹如一次手术，它要把人们本能地希望隐藏起来的心理活动暴露出来。因此，就需要勇气；需要冒着痛苦；需要强韧的判断力。

不安不同于恐怖。恐怖有明确的对象、目标。所以，可以采取相应措施。不安则对象模糊，本身也不分明。所以，很难确定应采取什么措施。

认真分析“不安”，可以发现所谓“不安”来自“不安定”。“不安定”亦即不均衡，失去平衡。那么，到底什么才是平衡，那只有人的智慧、人的优秀判断力才能搞清楚。

对青春期开始时所产生的“不安”者自己极难自觉。这一时期反映在青年身上的不平衡有许许多多。例如，青年人在生理上虽然已成熟得同成年人一样，但在精神上却尚未成熟。他们希望得到成年人的待遇，却又因思想不成熟缺乏自信而希望得到孩子般的保护。这一切又转化为内心的“不安”。当“不安”喷发时，即表现为所谓的“无理反抗”。“无理反抗”的意思是本人也知道那些理由不能说明自己为什么反抗他人？

青年人出于自尊心，不愿意承认自己在精神上不成熟。因此，不理解青年人内心的这种心理世界，就不可能理解人在青年时期的反抗与不满情绪，也就不可能采取适当的对策。

成年人的"不安"同样出于某种不平衡。工作与能力、地位与实力等等。此时，最关键的是能否持有强韧的判断力，能否正视自己的弱点——能力不高，实力不强。

第九节　逃避现实的休假能导致自身不幸

——休假也是一种自我实现

战后日本的特征之一是，人们纷纷赞扬leisure(休假，闲暇)，低贬劳动。

由于把leisure错译为"休假"；使得大量的日本人在假日浪浪荡荡、蹉跎光阴。因为他们不理解leisure的真正含义，这里有着多大的错觉啊！

leisure的本意原是学习所需的余裕。因此，正确的译文应是"自我完成的时间"或"自我实现的时间。"

俳人（日本的俳句诗人——译者注）楠本宪吉在和系川英夫博士的一次谈话中对部分职员提出退休之后写写俳句之类的讲法表示十分愤慨。俳人们为此探求一生。尚且未能穷其究竟，"之类"的提法实在没道理。那些视写俳句为儿戏的人大概对自己奋斗一生的工作也不会轻易提什么"之类"吧。能不受工资的制约、能为冲破时间的束缚为自己的工作尽全力拼搏的人是幸福的。这些人在回忆自己的一生时，能为自己没虚渡光阴而感到欣慰。

在自己的工作乏味，缺乏变化时，所谓休假极易成为一种逃避现实的活动。以致有些人最终把休假作为自己工作的目的，本末倒置真是不幸之极！

在为消除紧张打发时光的各种休假活动中，单纯的娱乐

活动往往多于出自兴趣的业余活动。出自兴趣的业余活动具有人的色彩，有积极作用，可以充实丰富社会。单纯的娱乐活动则容易腐蚀一个人的人格，导致家庭悲剧，给社会带来消极因素。

挑引侥幸心理的赌博，在各种单纯的娱乐活动中是最害人的活动。那种企图以少量金钱换取万金的心理没有丝毫可取之处。赌博如同麻醉剂，可以使人生沉沦并毁灭。

把自己的工作作为自己的毕生事业，甘冒风险为之奋斗的人们是在紧张的工作中体尝所谓"惊险"的。他们不理解那些靠赌博寻求刺激的人们的心理。

能否判断出你的工作及兴趣正是你的毕生事业，亦正是你实现自我奋斗的事业。这是人生判断中一个重要的关键。

其实，只要仔细考虑就会明白工作与业余爱好的本质是同样的。

业余园艺属于农业；钓鱼属于渔业；DIY最初也是指木工的；高尔夫球源本也是由一种饲羊游戏发展而来的。然而，它们既然在本质上相同，可为什么业余活动使人快乐而工作又使人辛苦呢？我以为其区别在于一个收钱，一个付钱；还在于它们的自由程度不同。

一个人如能超越金钱，提高精神上的自由程度，工作也就与自由活动没有区别了。这样工作可以象业余活动那样得到快乐，业余活动也可象工作那样作为自己的毕生事业。这一切是否可能，关键在于人的判断。

第十节　为了人生更有意义

——生活是否幸福取决于如何对待人生

我越琢磨越感到人生的复杂、珍贵。人的生命只有一次，为了自豪地生活，暮年不至后悔，我们对人生多么需要有一个正确的判断和认识啊。

人生的价值判断与社会的关系是相对的、若即若离的。它从各方面决定一个人的存在。同时，又受到社会的检验。一个人珍惜他那只有一次的生命，认真对待生活，周围的人也会为之感动、感化以至感谢。有的人虽然不把这种感情溢于言表，但其内心确实高度评价这种生活态度，并且，希望向持有这种生活态度的人学习。

可喜的是每个人都有上进心。上进心可以使人们更出色、更成熟。

我们应该确认自己心中的上进心，高度评价他人潜藏着的上进心。同时也应该考虑如何点燃包括自己在内的每个人的上进心？怎样渡过一个充实的人生？这才是明智的生活方式中的基本方针。

上进心是一种能量，点燃即可燃烧，放出热量。不过，点火时需要先有释放高温的火种。我们自己不先燃烧，不成为火种，就不可能点燃他人。体育运动之所以激动人心，就是因为体育运动可使每个人感受到一股灼人的热气，使每个人内心燃烧起一股斗志，冲击我们的心灵，灼热我们的胸膛。每当此时，我们对那些点燃运动员斗志，鼓励运动员拼搏的教练员总会怀着深深的敬意。

我们希望无论何时何地都能体现出这种超脱利害得失的心灵的撞击。遗憾的是在商业社会里，这种心灵的撞击、内心的感动是罕见的。相反，冷漠、礼仪化的倾向十分强烈。

其原因何在呢？我认为其根源应是在人类结成的各种团体、组织中。

有个人自问："地球上出现了生物，它们不断繁衍，终于成为令人惊异的高级动物——人类。可后来是什么原因使'生物人'变成'岗位人'的呢？"这个人回答自己"是组织。"

因此，为了使我们的生活更充实、更幸福，我们有必要在某个适当的时候对组织与个人的关系进行探讨，寻求准确的判断。

此书主要研究个人的判断与判断力。今后，在研究判断与判断力的时候，应以研究组织作为基础。否则，就称不上完全。这是我个人今后的愿望，但愿它也能成为诸位读者的课题。

第十一节　自由判断与个人责任

——判断力的总结

以上用一百节的篇幅论述了判断力的问题。纵观全书，我深感，人的一生是在每月每时不停的判断中渡过的。

所谓判断，是说每个人都有选择、鉴别的自由。因此，判断与自由密不可分，可以说它们是互为表里的关系。

提到自由，我们首先会想起作家、评论家白井吉见先生在新职员进修时发表的一段讲话，其主要精神如下：

"许多人认为，自由就是毫无拘束，随心所欲。其实，最严峻最令人恐怖的事情莫过于自由。

“打个比方，自由象一个人被直升飞机独目抛在大沙漠中一样。你可以随自己的心愿留在原地或走向任何一个方向。无论向东还是向西或是原地转圈都依你的意志为转移。不过，你必须对自己选择的结果负完全责任。如果向西会有绿洲，树茂果香，可以生存；如果向东则是无边无际的沙丘，待到精疲力尽时定会倒卧沙丘，一命呜乎。而且，你无法把责任推卸给任何人，也不能怨恨任何人。

“请你们牢记过去，你们尚未成年，父母对你们事事指导，关心倍至。今后，你们作为一个独立的社会人，对自己的生活与活动应该自己去判断，自己对判断负其责任。希望你们懂得离开父母，自由地独立生活固然可喜可贺。但离开父母的同时，也是走向严峻生活的开始……。”

在我们走向人生的第一步时，如果能听到如此富有教益的讲话该有多幸运啊。是的，不知有多少人由于对自由的概念缺乏正确认识而荒废了宝贵年华。

按照上述观点，归根结蒂，判断与自由有着密切的联系。当然，随大流，赶形势，模仿他人要比自由判断省气力。可是，如果你真的认为即不用自己深思熟虑，也不去做判断，随大流可以万无一失。那么，你的判断力就永远也不可能提高。

靠工资生活者有着持续稳定的工资收人。但他们也容易因此放弃自己判断的权力，把责任全部推给上级。这种人责任感淡薄，没有作为。反之，象我这样的自由职业者，必须亲自考虑一切事情，并对其结果负完全责任。工作和生活对我是严峻的，但我的生活也因此而更有意义。

近年来，在各类企业，要求自主管理的呼声越来越高。人们希望尽可能地扩大自主权，在自主判断的基础上，推动

企业的迅速发展。因为，企业领导人逐渐懂得了权力下放，给职工以更大的自由后，可以促使职工鼓足干劲，加速企业的发展。

现在，一些企业已在这方面有所实践。在这些企业里，职工可以自由选择工作，定工作量，甚至自己决定工资额。而且，企业不规定退休年龄，何时辞退工作由自己决定。另外，各部门的领导由职工民主选择或者自荐。但是，当选的人必须对绝大部分工作独自做出判断并对其结果负完全责任。由此可见，自由的程度提高后，工作对每个人反而愈发严峻。

参观这类企业时我发现，每个企业成员对自己的工作都颇为熟悉，悠闲自得理所当然。因为，他们一切自由，没有约束，悠闲自得。可是，在与他们有了更深的接触后，我又深深感到，他们对工作，考虑周密，态度严肃，判断可靠。他们每个人都有自己明确的想法。我确信，今后日本将有更多的企业象这类企业看齐，扩大职工的自主权。同时，也一定会因此有更多的人希望提高自己的判断能力。考虑到这点，我撰写了这本书。如能对诸位读者有所帮助，本人将不胜荣幸。

最后，我想再强调一点正象书中曾反复指出的那样，出色的判断力是不能靠临阵磨枪得来的。它离不开一个人的人格，并且，它是人格的流露。

因此，为了提高自己的判断力，我们必须事必亲躬，多多积累经验。同时，更应注意不断完善自己的人格。这样，在关键时刻，在做决定性的判断时，经验与人格就能给你以莫大的启示与帮助。

当然，一定会有不少企业家说："太麻烦了，我们希望立

竿见影的方法。"那好，我最后再一次告诉诸位有关的密诀。那就是，"请站在上级的立场上思考问题。"如果是科长请站在处长的立场上，处长请站在局长的立场上。总之，以上密诀才是准确处理日常工作，寻求解决途径的正确法则。